



**“ A GESTÃO DA QUALIDADE E A GESTÃO CONTABILÍSTICO-FINANCEIRA
DOS CENTROS DE NOVAS OPORTUNIDADES ATRAVÉS DO MODELO DE
AUTO-AVALIAÇÃO DA COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK.”**

AIDA FERNANDA DUARTE

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Gestão
Especialização em Contabilidade e Auditoria

Orientadores:
Prof. Doutor Álvaro Rosa
Prof.^a Doutora Margarida Saraiva

Évora, 2010

Dissertação: *Mestrado em Gestão. Especialidade em Contabilidade e Auditoria*

Instituição: *Universidade de Évora*

Título: *“A Gestão da Qualidade e a Gestão Contabilístico-Financeira dos Centros de Novas Oportunidades através do Modelo de Auto-Avaliação da Common Assessment Framework.”*

Autora: *Aida Fernanda Duarte*

Orientador(s): *Prof. Doutor Álvaro Rosa e Prof.^a Doutora Margarida Saraiva*

Data: *Outubro 2010*



186630

RESUMO

O presente trabalho de investigação tem por objectivo avaliar a qualidade da gestão dos Centros de Novas Oportunidades (CNO). Mais especificamente, devido às características peculiares de financiamento dos CNO – transferência por conta do Orçamento do Estado e subsídios da União Europeia, sugerimos que a qualidade da gestão no sector financeiro é determinante para um desempenho de sucesso e sustentável.

Nesta sequência, o projecto desenvolve-se em dois níveis: no primeiro, é realizada uma avaliação genérica da qualidade da gestão dos CNO através da análise dos critérios de meios da metodologia CAF e para o efeito é aplicado um questionário de diagnóstico aos Directores e/ou Coordenadores e outro aos Colaboradores do CNO.

A escolha deste modelo deveu-se ao facto de haver orientações por parte da Agência Nacional para as Qualificações (ANQ) para que os CNO passassem a ter, como prática comum, a auto-avaliação da actividade Novas Oportunidades

A avaliação do CNO feita pelo Director/Coordenador e pelos Colaboradores em relação a alguns critérios permitiu-nos averiguar que estes Centros ainda têm um longo caminho a percorrer até atingir a excelência. No entanto, pode-se dizer que o objectivo inicial deste estudo foi atingido, pois os responsáveis e colaboradores têm a mesma percepção da qualidade do serviço que prestam e do CNO que representam, com excepção para alguns itens que são possíveis de melhorar, nomeadamente a divulgação da Missão, da Visão, dos Valores e do Plano Estratégico de Intervenção (PEI) do CNO às outras partes interessadas.

No segundo nível, e por se reconhecer que a gestão contabilístico-financeira é crucial e estratégica numa organização, sobretudo no que respeita à sua sustentabilidade, é avaliado o grau de qualidade organizativa contabilístico-financeira dos Centros com base no modelo de auto-avaliação da CAF. A metodologia de investigação adoptada é o estudo de caso.

O estudo de caso foi suportado na análise de Instrumentos de Gestão Contabilístico-Financeira, como o Relatório e Contas do ano de 2003 até ao ano de 2009. Foram definidas medidas de qualidade, baseadas nas que a ANQ e o Gestor do Programa utilizam para análise do projecto, acrescentando outras que consideramos pertinentes para este estudo. Deste estudo, conclui-se que o Centro sabe identificar quais as acções de melhoria que precisa implementar e promover uma boa gestão dos instrumentos financeiros na condução dos destinos a que se dispuseram.

Palavras-chave: Qualidade, *Cammon Assessment Framework* (CAF), Centro Novas Oportunidades (CNO), Gestão Contabilístico-Financeira.

ABSTRACT

Quality Management and Accounting and Financial Management in the Centers for New Opportunities under Model of Common Assessment Framework.

The research Project that we have engaged aims to evaluate the quality of the management system of the Centres for New Opportunities (CNO). In addition, due to the peculiar financing system of the CNO – Government transfers and European Union subsidies, we suggest that the quality of the financial system determines the performance and the sustainability of the CNO.

Therefore, in the project we have carried out are two folded. The first one is the general evaluation of the management system of the CNO. The empirical research was based on the set of criteria of means of the Common Assessment Framework (CAF) of the EFQM and questionnaires were administered to the managerial staff and collaborators of the CNO.

The choice for CAF as our working model was made under the recommendation of the National Agency for Qualifications that all CNO should practice a self-assessment of their qualifying activities.

Our findings tell us that the CNO still have a long way to go in order to achieve the excellence. A very positive point is that both managerial staff and co-workers are quite conscious about the quality of service they should provide to their clients and the importance about their role in their own organisation. Some points could be easily improved such as providing a clear communication to the organization about their Mission, Vision, Values and Strategy and, furthermore, to the stakeholders in general.

The second and most essential part of our work was to evaluate the quality of the accounting and financial system of a CNO. A good accounting and financial management is a guarantee of good performance and long term sustainability. The methodology adopted was case study.

The case study was mostly supported by the analysis of deployment of financial instruments and reporting document from 2003 to 2009. Some measures of quality were identified and evaluated and we could conclude the studied CNO was able to select the adequate projects to proceed with and provided a good governance of financial instruments.

Keywords:

Quality; Common Assessment Framework; Centro de Novas Oportunidades; Accounting Financial Management.

Dedico este meu trabalho ao meu marido Miguel,
à minha mãe Júlia e às minhas irmãs Olga e Teresa,
por serem fonte de encorajamento e de incentivo,
principalmente nos momentos de desânimo e de indecisões.
O meu sucesso académico é o reflexo do vosso amor, carinho, compreensão e apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

Na realização desta dissertação não posso de deixar de agradecer às pessoas que contribuíram para a sua concretização, quer directa, quer indirectamente.

À minha família que sempre me incentivou a não desistir nos momentos mais difíceis, em especial ao meu marido Miguel, à minha mãe Júlia e às minhas irmãs Olga e Teresa, que foram incansáveis.

Ao Professor Doutor Álvaro Augusto da Rosa, por ter aceitado ser meu orientador já a meio do caminho e pelas suas rápidas e valiosas respostas aos meus e-mails. Agradeço-lhe o seu apoio incondicional e orientação, através dos seus sábios conhecimentos, os quais se revelaram cruciais para a realização deste trabalho de investigação.

À Professora Doutora Margarida Saraiva, por me ter dado as bases necessárias para a realização deste trabalho, agradeço-lhe o seu apoio e orientação, que foram fundamentais para o início e desenvolvimento deste trabalho de investigação.

A ambos agradeço o facto de terem dispensado horas do vosso descanso para me poderem acompanhar neste percurso, muito obrigado.

À Doutora Conceição Páscoa, chefe do Serviço Administrativo e Financeiro do INOVINTER, obrigada pela sua compreensão e apoio, pois nos momentos mais difíceis nem sempre respondi às suas expectativas.

À Direcção do INOVINTER, agradeço o apoio que recebi, a todos os níveis, ao longo deste dois anos.

Agradeço às minhas amigas Elisabete Alcobia e Célia Vieira pelo apoio que me deram, que de uma maneira ou de outra, me foram esclarecendo as dúvidas, cada uma dentro das suas matérias.

À equipa do CNO do INOVINTER, o meu muito obrigada pelo vosso apoio, pois sempre que surgiam dúvidas sobre o processo que envolve os CNO, estiveram lá para me orientar.

A todos aqueles, que de uma forma ou de outra, contribuíram para a concretização desta dissertação, um muito obrigada.

Índice Geral

| | |
|--|-----|
| Índice de Quadros | iii |
| Índice de Figuras | iv |
| Índice de Quadros – Apêndice IV | v |
| Índice de Gráficos – Apêndice IV | vi |
| LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS | vii |
| INTRODUÇÃO | 1 |
| CAPÍTULO I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO - REVISÃO DA LITERATURA | 5 |
| 1.1. DA QUALIDADE À QUALIDADE TOTAL | 5 |
| 1.1.1 Conceito Geral da Qualidade | 5 |
| 1.1.2 Gestão da Qualidade Total | 7 |
| 1.2. QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS E OS MODELOS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE | 9 |
| 1.2.1. Qualidade de Serviço e Satisfação do Cliente | 9 |
| 1.2.2. A Qualidade e os Centros Novas Oportunidades | 12 |
| 1.2.3. Os Sistemas de Gestão da Qualidade | 15 |
| 1.2.3.1. O Modelo <i>Common Assessment Framework</i> – CAF | 16 |
| 1.2.3.1.1. Critérios de Meios | 18 |
| 1.2.3.1.2. Critérios Resultados | 20 |
| 1.2.3.1.3. Sistema de Pontuação da CAF | 22 |
| 1.2.3.2. Prémio Europeu da Qualidade | 24 |
| 1.3. A Gestão Contabilístico-Financeira e a Qualidade | 26 |
| CAPÍTULO II: ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO | 27 |
| 2.1. METODOLOGIA UTILIZADA | 27 |
| 2.1.1. SUJEITOS DO ESTUDO | 27 |
| 2.1.2. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS | 30 |
| 2.1.3. PROCEDIMENTOS | 32 |
| 2.1.4. ANÁLISE DE DADOS | 36 |

| | |
|--|-----|
| CAPÍTULO III: DISCUSSÃO DE RESULTADOS..... | 39 |
| 3.1. BREVE CARACTERIZAÇÃO DOS CENTROS NOVAS OPORTUNIDADES..... | 39 |
| 3.2. PERFIL DOS SUJEITOS E INFORMAÇÕES SOBRE OS CNO | 41 |
| 3.2.1. Caracterização e Comparação da Amostra em Estudo..... | 41 |
| 3.3. VERIFICAÇÃO DA FIABILIDADE E VIABILIDADE POR CRITÉRIO DE MEIOS – CAF | 48 |
| Critério 1: Liderança | 48 |
| Critério 2: Planeamento e Estratégia..... | 51 |
| Critério 3: As Pessoas | 53 |
| Critério 4: Parcerias e Recursos | 57 |
| Critério 5: Processos | 57 |
| CAPÍTULO IV: ESTUDO DE CASO..... | 59 |
| CONCLUSÕES..... | 71 |
| LIMITAÇÕES DO ESTUDO..... | 75 |
| PROPOSTA DE INVESTIGAÇÃO FUTURA..... | 75 |
| BIBLIOGRAFIA | 77 |
| • APÊNDICE I – Questionário de Diagnóstico Aplicado aos Directores/Coordenadores dos CNO | 84 |
| • APÊNDICE II – Questionário de Diagnóstico aplicado aos Colaboradores (Equipa Técnico-Pedagógica) dos CNO | 96 |
| • APÊNDICE III – Matriz dos Questionários..... | 106 |
| • Apêndice IV – Análise de Dados | 123 |

Índice de Quadros

| | |
|---|----|
| Quadro 1: Quadro de Pontuação dos Meios (Critério 1 a 5)..... | 20 |
| Quadro 2: Quadro Pontuação dos Resultados (Critério 6 a 9) | 22 |
| Quadro 3: A relação entre critérios e conceitos no Modelo da Excelência | 25 |
| Quadro 4: A amostra do universo em estudo | 28 |
| Quadro 6: N.º de Questionários de Diagnóstico Aplicados aos Colaboradores | 36 |
| Quadro 7: N.º de Questionários de Diagnóstico Aplicados aos Directores e/ou Coordenadores | 36 |
| Quadro 8: N.º de CNO que Responderam por Distrito ao Questionário Diagnóstico dos Directores e/ou Coordenadores | 42 |
| Quadro 9: Número de CNO que Responderam ao Questionário dos Colaboradores | 43 |
| Quadro 11: Caracterização dos Inquiridos (Directores e/ou Coordenadores) | 45 |
| Quadro 12: Caracterização dos Inquiridos (Colaboradores) | 46 |
| Quadro 19: Planeamento das Actividades e Definição da Estratégia do CNO (Directores e/ou Coordenadores) | 52 |
| Quadro 22: Mecanismos Informais Utilizados no Reconhecimento do Desempenho Excepcional dos Colaboradores do CNO | 54 |
| Quadro 28: Estrutura de Custos entre os anos de 2003 a 2007..... | 61 |
| Quadro 29: Estrutura de Custos entre os anos de 2008 a 2009..... | 61 |
| Quadro 30 - Categoria Equiparada na Administração Pública/Índice | 62 |
| Quadro 31: Constituição da Equipa CNO em Função dos Resultados Anuais Qualificação Escolar (nível básico e nível secundário)..... | 63 |
| Quadro 32: Constituição da Equipa CNO em Função dos Resultados Anuais Qualificação Profissional..... | 63 |
| Quadro 33: Variáveis (Medidas) da Qualidade do CNO..... | 66 |
| Quadro 34: Situação Financeira do CNO..... | 67 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1: Estrutura da CAF | 17 |
| Figura 2: 10 passos para o processo de melhoria contínua..... | 23 |
| Figura 3: Investigação Empírica | 32 |
| Figura 4: Etapas de Intervenção dos CNO | 40 |
| Figura 5: Modelo Conceptual..... | 59 |

Índice de Quadros – Apêndice IV

| | |
|--|-----|
| Quadro 5: N.º de respostas ao questionário aplicado aos Colaboradores por CNO | 123 |
| Quadro 10: Respostas ao Questionário Diagnóstico Aplicado aos Directores/Coordenadores | 125 |
| Quadro 13: Comparação de Médias (<i>teste t</i>) à Questão Aplicada à Amostra em Estudo Quanto à Missão do CNO ser Igual à da Instituição Mãe | 127 |
| Quadro 14: Comparação de Médias (<i>teste t</i>) à Questão Aplicada à Amostra em Estudo Quanto à Missão do CNO ser Igual à da Instituição Mãe | 127 |
| Quadro 15: Instrumentos Utilizados para a Divulgação dos Valores do CNO aos Colaboradores | 129 |
| Quadro 16: Avaliação dos Chefes pelo Colaboradores em Relação a Alguns Aspectos Organizacionais | 130 |
| Quadro 17: KMO e teste de Bartlett (Directores e/ou Coordenadores) | 131 |
| Quadro 18: Matriz das componentes pós rotação ortogonal (Directores e/ou Coordenadores) | 131 |
| Quadro 20: Comparação de Médias (<i>teste t</i>) à Questão Aplicada à Amostra em Estudo Quanto aos Canais de Divulgação Interna do PEI/PAE e Objectivos do CNO | 133 |
| Quadro 21: Comparação de Médias (<i>teste t</i>) à Questão Aplicada à Amostra em Estudo Quanto aos Canais de Divulgação Interna do PEI/PAE e Objectivos do CNO | 133 |
| Quadro 23: Mecanismos Informais Utilizados no CNO (Colaboradores) | 134 |
| Quadro 24: Métodos utilizados pelos Directores e/ou Coordenadores dos CNO para avaliarem as carências dos seus colaboradores | 134 |
| Quadro 25: Mecanismos Utilizados na Inserção e/ou Socialização de Novos Colaboradores no CNO | 134 |
| Quadro 26: KMO e teste de Bartlett (Director e/ou Coordenador) | 135 |
| Quadro 27: Quadro das componentes após rotação ortogonal (Directores e/ou Coordenadores) | 135 |

Índice de Gráficos – Apêndice IV

| | |
|--|-----|
| Gráfico 1: N.º de CNO que Responderam ao Questionário Directores/Coordenadores por Distrito .. | 124 |
| Gráfico 2: N.º de CNO que Responderam ao Questionário dos Colaboradores por Distrito | 124 |
| Gráfico 3: % de Respostas por Função Obtidas do Questionário dos Colaboradores | 125 |
| Gráfico 4: Missão da Instituição Mãe (Directores e/ou Coordenadores) | 125 |
| Gráfico 5: Missão do CNO é Igual à da Instituição Mãe (Directores e/ou Coordenadores) | 126 |
| Gráfico 6: Missão da Instituição Mãe (Colaboradores) | 126 |
| Gráfico 7: Visão da Instituição Mãe (Directores e/ou Coordenadores) | 128 |
| Gráfico 8: Visão do CNO é Igual à Instituição Mãe (Directores e/ou Coordenadores) | 128 |
| Gráfico 9: Valores do CNO (Directores e/ou Coordenadores) | 128 |
| Gráfico 10: Valores do CNO (Colaboradores) | 129 |
| Gráfico 11: Medidas Tomadas pelos Directores e/ou Coordenadores no Processo de Implementação do Planeamento e da Estratégia do CNO | 132 |
| Gráfico 12: Critérios utilizados na elaboração do PEI do CNO (Colaboradores) | 132 |
| Gráfico 13: Canais Internos de Divulgação da Informação nos CNO por parte dos Directores e/ou Coordenadores | 133 |
| Gráfico 14: Recursos em Falta para Promover a Mudança e a Inovação no CNO (Directores/Coordenadores) | 135 |
| Gráfico 15: Indicadores Internos Para Medir os Resultados Alcançados Junto dos Adultos (Directores/Coordenadores) | 136 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AA – *Auto-Avaliação*

AP – *Administração Pública*

APQ – *Associação Portuguesa para a Qualidade*

ANQ – *Agência Nacional para a Qualificação*

APCER - *Associação Portuguesa de Certificação*

CAF – *Common Assessment Framework (Estrutura Comum de Auto-Avaliação)*

CNO – *Centro Novas Oportunidades*

DGAEP – *Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público*

DGERT – *Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho*

EFQM – *European Foundation for Quality Management*

EIPA - *European Institute of Public Administration*

FSE – *Fundo Social Europeu*

GQT – *Gestão da Qualidade Total*

IPQ – *Instituto Português da Qualidade*

PEI – *Plano Estratégico de Intervenção*

POEFDS – *Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social*

POPH – *Programa Operacional Potencial Humano*

PRODEP III - *Programa de Desenvolvimento Educativo para Portugal*

PPQ – *Plano Pessoal de Qualificações*

QCA – *Quadro Comunitário de Apoio*

RADAR – *Resultados, Abordagem, Desdobramento, Avaliação e Revisão*

RVC – *Reconhecimento e Validação de Competências*

RVCC – *Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências*

SGQ – *Sistema de Gestão da Qualidade*

SIGO – *Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa*

SIIFSE – *Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu*

SMA – *Secretariado para a Modernização Administrativa*

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

SQSP – *Sistema de Qualidade em Serviços Públicos*

TQM – *Total Quality Management*

“Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades
Muda-se o mundo, muda-se a confiança
Todo o mundo é composto de mudança
Tomando sempre novas qualidades”

Luís Vaz de Camões

INTRODUÇÃO

A Qualidade é um conceito que faz parte, cada vez mais, da sociedade e da gestão das organizações actuais. É um conceito que tem acompanhado a evolução das sociedades, embora ainda hoje haja quem seja céptico em relação a este assunto e às vantagens de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade nas organizações.

A evolução do conceito de qualidade não está só ligada às características de um produto e ao sistema de gestão responsável pelo produto final, mas também ao serviço prestado pelas organizações, porque os clientes também consideram como parte da qualidade o processo de prestação do serviço e às interações pessoais para além do *outcome* (Dale e Bunney, 1999 citado por Carapeto e Fonseca, 2006).

Segundo Lopes e Capricho (2007), para que haja Qualidade é necessário definir objectivamente o que é a qualidade para cada caso concreto, pois o conceito pode tornar-se tão vasto e impreciso que não é possível medi-lo e, sem medição, não há processo de qualidade.

Deming, considerado por muitos autores como o «pai» da qualidade, considerava que a qualidade assentava-se em três vectores: qualidade do *design*, qualidade na conformidade e qualidade de venda e da função serviço. Com isso, Deming pretende dizer que o *design* dos produtos/serviços deve responder cabalmente aos requisitos do cliente; por outro lado, a manufactura do produto ou a criação dos serviços deverá observar rigorosamente o *design* elaborado. E, o contacto com o cliente na vertente da venda, por sua vez, função essencial para uma gestão correcta da qualidade.

Outro aspecto que Deming dava grande importância era a melhoria contínua, que passava por um ciclo de quatro etapas «Plan, Do, Check, Act» (PDCA), recuperado da ideia inicial de Shewart, mais conhecido, hoje em dia, como «roda de Deming» e que corresponde às etapas de Planear, Implementar, Verificar e Melhorar. Segundo Lopes e Capricho (2007), este ciclo das actividades de gestão são fundamentais para gerir qualquer projecto e está na base do suporte teórico dos sistemas de certificação da qualidade (ex. ISO 9001:2000) e modelos de auto-avaliação da qualidade (*Common Assessment Framework* - CAF) utilizados em organizações de todos os países do mundo.

Os modelos de auto-avaliação permitem às organizações, privadas e públicas, fazer uma análise da sua gestão e a implementação de um programa de melhoria. A auto-avaliação permite fazer uma análise ao comportamento da gestão em alguns aspectos como o investimento nas pessoas, na política e na estratégia da organização, bem como a forma como esta utiliza os recursos.

O modelo *Common Assessment Framework* (CAF), que em Portugal recebeu a designação de «Estrutura Comum de Avaliação» é uma ferramenta de auto-avaliação desenvolvida ao nível da União Europeia. A matriz estrutural deste modelo foi concebida a partir de um trabalho desenvolvido pela *European Foundation for Quality Management* (EFQM), pela *German University of Administrative Sciences Speyer* e pela *European Institute of Public Administration* (EIPA) (DGAEP, 2007).

A CAF é um modelo de análise simples e assenta numa estrutura de nove critérios, em que os cinco primeiros dizem respeito aos critérios de meios (liderança, planeamento e estratégia, pessoas, parcerias e recursos e processos) e que caracterizam a forma como a organização actua para atingir os resultados e os últimos quatro critérios, designados critérios de resultados (resultados orientados para os cidadãos/clientes, resultados relativos às pessoas, impacto na sociedade e resultados dos desempenhos-chave), indicam o que a organização alcançou (DGAEP, 2007). A CAF oferece à organização uma oportunidade para aprender mais sobre si própria.

Este estudo de investigação, que tem por objecto o conhecimento da qualidade de gestão dos Centros de Novas Oportunidades (CNO) de Portugal (Continental e Regiões Autónomas), baseia-se fundamentalmente na operacionalização da ferramenta CAF. Com efeito, no ano de 2001, pela Portaria n.º 1082 – A, foi criada a rede nacional de Centros de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC), no ano de 2008, através da Portaria n.º 370 de 21 de Maio, os Centros RVCC passam a designar-se de Centros de Novas Oportunidades e são enquadrados no âmbito do Sistema RVCC.

A criação destes Centros justifica-se pelos baixos níveis de qualificação escolar e profissional da população activa portuguesa, constituindo-se como serviço público, destinado a assegurar a todos os cidadãos, maiores de 18 anos, a possibilidade de se candidatarem a uma qualificação escolar, de nível básico ou secundário, e profissional, respeitando e valorizando o seu perfil individual (Almeida *et al*, 2008).

A escolha desta população ficou a dever-se ao facto de não haver divulgação de estudos feitos a estas organizações e por ser uma grande aposta do Governo em exercício. Também se deveu ao facto de o investigador diariamente trabalhar muito perto desta realidade Novas Oportunidades e considerar que este estudo pode vir a contribuir para conhecer mais profundamente esta realidade.

O objectivo principal deste estudo é avaliar o estado de desenvolvimento da gestão dos CNO.

O projecto de investigação empírica desenvolve-se em dois níveis: no primeiro, é realizada uma avaliação genérica da qualidade da gestão dos CNO, através da análise dos critérios de meios da

metodologia CAF e para o efeito, é aplicado um questionário de diagnóstico aos Directores e/ou Coordenadores e outro aos Colaboradores do CNO.

No segundo nível, e por se reconhecer que a gestão contabilístico-financeira é crucial e estratégica numa organização sobretudo no que respeita à sua sustentabilidade, é avaliado o grau de qualidade organizativa da gestão contabilístico-financeira dos Centros com base no modelo de auto-avaliação da CAF. A metodologia de investigação adoptada é o estudo de caso. E, elegemos o Centro de Novas Oportunidades do INOVINTER como nosso objecto de investigação. A escolha não é aleatória, é por um lado, por conveniência e por outro, por o INOVINTER ser uma das maiores entidades a operar no sector das Novas Oportunidades.

No que se refere à avaliação da qualidade de gestão dos CNO, optou-se apenas pela avaliação dos critérios de meios devido à importância que entendemos merecer a prática da gestão – pois na Qualidade, o sucesso está no desempenho, na conformidade e na objectividade e verificabilidade da condução dos processos, ficando como proposta para uma futura investigação, avaliar o nível de satisfação de todas as partes interessadas dos CNO.

Este trabalho de investigação será apresentado em quatro capítulos, cuja apresentação e descrição sumária se apresentam:

Capítulo 1: Neste capítulo será feito o enquadramento conceptual do tema qualidade, do conceito qualidade de serviço público e satisfação do cliente, do tema qualidade nos Centros Novas Oportunidades, dos modelos de auto-avaliação CAF e EFQM e do instrumento «Carta da Qualidade»;

Capítulo 2: Serão apresentados os caminhos utilizados para a realização do presente estudo de investigação, contendo as seguintes alíneas: (1) indicação do Universo ou População em estudo e a amostra utilizada, (2) descrição dos instrumentos utilizados para a recolha de dados, (3) apresentação dos procedimentos utilizados para a recolha dos dados, e (4) indicação das técnicas utilizadas para a análise dos dados.

Capítulo 3: Neste capítulo faz-se uma pequena caracterização dos Centros Novas Oportunidades, desde a sua origem passando pelas constantes mudanças, até aos dias de hoje e a forma como está estruturado todo o processo dos Centros Novas Oportunidades. Através da aplicação da metodologia de investigação e dos resultados obtidos, provenientes dos dois questionários de diagnóstico aplicados, serão apresentados os resultados respeitantes à análise estatística das variáveis e eventuais correlações entre elas. Estas variáveis mais não são do que os sub-critérios dos Critérios de Meios.

Capítulo 4: A obtenção de uma visão geral da opinião de todos os Centros de Novas Oportunidades do país, este capítulo vai permitir apresentar os resultados do estudo de caso feito a um Centro de Novas Oportunidades na área Administrativa e Contabilístico-Financeira, de forma a averiguar como é que os recursos são canalizados e utilizados e se o que este Centro definiu como estratégia de actuação entre o ano 2003 e o ano de 2009 foi concretizada, com base na análise do Relatório e Contas, das Candidaturas (Planeamento), dos Pedidos de Reembolso (Execução) e dos Pedidos de Saldo Final (Saldo de Gerência), através dos dados cedidos pelo Centro e retirados do Sistema Integrado de Informação do Fundo Social Europeu (SIIFSE).

Por fim, permitir-nos-emos realçar que a nossa opção pela perspectiva da gestão da qualidade na avaliação do desempenho das unidades financeiras dos CNO tem a ver com o entendimento de que a perspectiva da qualidade é globalizante em termos organizacionais, aglutinadora de motivação, disciplinadora de dispêndio de recursos e virada para as necessidades e requisitos dos clientes/adultos.

Este trabalho termina com as «Conclusões», as «Limitações do estudo» e as «Propostas de investigação futura».

Por fim apresenta-se um conjunto de apêndices, referenciados ao longo do trabalho, e que servem de apoio para a interpretação da informação inserida neste estudo de investigação.

CAPÍTULO I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO - REVISÃO DA LITERATURA

O conceito de Qualidade está cada vez mais presente na sociedade em que vivemos, já não é vista como um dispêndio de dinheiro, mas sim, como uma mais-valia para as organizações. A qualidade tanto dos processos, como dos produtos e serviços tem vindo a ser melhorada dia após dia, de forma a obter menores custos, maiores níveis de satisfação e tempo de resposta mais rápido (Lefcovich, 2004).

Todos os Gestores desejam o melhor desempenho para a sua organização, por isso procuram sistemas, equipas, tecnologias, entre outras, de forma a produzir mais, atender melhor os seus clientes, proporcionar um serviço mais completo, aumentar o volume de vendas e garantir um nível elevado de qualidade dos serviços e dos produtos (Ayala, 2009).

Uma boa gestão contabilístico-financeira é um importante meio para as organizações terem condições de alinhar e manter seus objectivos estratégicos em dia e, ainda, aperfeiçoar suas práticas e processos internos. É o equilíbrio e interacção entre as medidas financeiras e as operacionais de negócios, que possibilitam o melhor desempenho das organizações. Para isso, é necessário que estas adoptem uma gestão de alta performance (Franco, 2008).

Muitos empresários consideram que a capacidade e o desenvolvimento dos funcionários é apenas uma forma de motivá-los de vez em quando, ignorando que é o Recurso Humano que mais pode contribuir para o aumento da produtividade ao menor custo de investimento (Ayala, 2009).

A estratégia de dotar os empregados com equipamento de alta tecnologia, para aumentar a produção pode não ser a melhor solução pois, economicamente será mais vantajoso que os gerentes e/ou directores dessas organizações desenvolvam um bom programa de aproveitamento de Recursos Humanos, permitido que, com menor custo que as infra-estruturas tecnológicas, as mesmas pessoas aumentem a sua produtividade em 15 a 25 % (Ayala, 2009).

1.1. DA QUALIDADE À QUALIDADE TOTAL

1.1.1 Conceito Geral da Qualidade

De toda a literatura consultada, é difícil definir a origem da noção de Qualidade, segundo Carapeto e Fonseca (2006), os conceitos têm vindo a variar ao longo dos anos, acompanhando a evolução dos mecanismos através dos quais as organizações procuraram gerir essa mesma qualidade.

A evolução da economia a nível mundial tem contribuído, em muito, para a evolução do conceito de Qualidade. As sociedades agrárias constituídas por famílias numerosas, em que os filhos representavam unidades económicas ao serviço de cada família, como unidade económica nuclear, em que a visão do mundo era modelada por uma economia que desincentivava a mobilidade social e assentava na

tradição, no estatuto hereditário e nas obrigações comunitárias, foram convertidas em sociedades urbanas, com a Revolução Industrial, ocorrida no século XVIII (Inglehart, 1998).

Segundo o autor Inglehart (1998), na sociedade industrial, contrariamente ao que sucedia na sociedade agrária, existia uma visão que estimulava o desenvolvimento económico, o individualismo e a inovação, juntamente com as normas sociais seculares, cada vez mais flexíveis.

Com o surgimento das fábricas, a principal preocupação assentava na quantidade produzida e não na qualidade da produção, pois havia necessidade de abastecer um mercado pouco exigente e faminto (Tofler, 2003).

Mas, a Crise do Petróleo, em 1973, e as suas sequelas que quase destruíram os padrões de vida ocidentais, contribuíram para uma visão da qualidade como uma forma de redução de custos, através da melhoria e rentabilização de métodos e processos de produção (Rocha, 2006).

Pode-se afirmar que foi com a Revolução Industrial e a produção em massa que a noção de Qualidade começou a ser associado ao controlo estatístico da qualidade. Segundo os autores Carapeto e Fonseca (2006) e Rocha (2006), a evolução da qualidade passou por várias etapas, até chegar à Gestão da Qualidade Total:

- 1.ª Etapa: Qualidade através da inspecção.
- 2.ª Etapa: Controlo estatístico da qualidade.
- 3.ª Etapa: Garantia da qualidade.
- 4.ª Etapa: Qualidade como estratégia competitiva.
- 5.ª Etapa: Gestão da Qualidade Total (TQM).

São vários os autores e organizações que se debruçam sobre esta temática da qualidade, em que a definição dada por cada um, não concorrem entre si, mas complementam-se (António et al, 2007). Por exemplo, para os autores Cruz e Carvalho (1992), a qualidade é, na sua forma mais simples, “conformidade em relação a especificações e parâmetros definidos, conhecidos por todos na empresa e estabelecidos pelos clientes, em permanente revisão para que se encontrem em cada momento dinamicamente ajustados às suas reais necessidades”.

Para Deming (1986), considerado por muitos autores o “pai” da qualidade, refere que esta se baseia em tudo o que o cliente necessita e deseja. Deming destacou-se ainda por colocar a ênfase no controlo estatístico das variações do processo e nas falhas do sistema, desvalorizando assim as falhas humanas.

Segundo a teoria de Juran, citado por Dray (1995), a qualidade consiste num conjunto de características do produto que satisfazem as expectativas dos clientes e por sua vez, proporcionam a satisfação em

relação ao produto. Ainda para Juran, segundo Dray (1995) a qualidade é ausência de falhas. Com Juran, os problemas deixam de ser considerados estritamente técnicos e passam a fazer parte de uma estratégia de negócio, em que a gestão de topo deve tomar uma posição.

Tal como Juran, também Crosby acredita que o problema da qualidade é um problema de gestão, reconhecendo a estatística como fundamental na aplicação prática ao controlo da qualidade. No entanto, diferencia-se de Juran quando defende a meta dos zeros defeitos, como uma cultura de prevenção de forma a garantir a qualidade (Lopes e Capricho, 2007).

Em jeito de síntese, sentimos que a noção da qualidade é multiplamente perspectivada. Porém, ela parte sempre da noção da satisfação do cliente que há-de conduzir a uma acção organizacional que procura saciar essa satisfação através de desenvolvimento de processos eficientes. Desta feita, as principais linhas de força do pensamento da Qualidade podem ser sintetizadas através das seguintes expressões:

- Satisfazer plenamente as necessidades dos clientes;
- Responder às expectativas dos clientes e mais algumas;
- Despertar novas necessidades nos clientes;
- Oferecer produtos e serviços com zero defeitos;
- Fazer bem à primeira;
- Desenvolver, produzir e entregar um produto de satisfação total;
- Produzir um bem ou serviço de acordo com as normas estabelecidas;
- Dar respostas imediatas às solicitações dos clientes;
- Qualidade não é um problema, mas sim uma solução. (Pérez, 2002)

No que se refere à gestão da qualidade, sobretudo no que concerne ao conceito da Gestão da Qualidade Total, segundo os autores Lopes e Capricho (2007), deve-se a Philip Crosby a vulgarização do conceito. A Gestão pela Qualidade Total (GQT) preconiza a existência de uma relação directa entre os produtores ou fornecedores de serviços e os consumidores. Segundo António e Teixeira (2007) a linguagem do GQT torna-se operacional à medida que os gestores de topo a aprendem e a começam a utilizar nas organizações que governam.

1.1.2 Gestão da Qualidade Total

A partir da década de oitenta, do século XX, a qualidade começou a assumir um carácter transversal, abrangendo tudo e todos dentro da organização e pautando-se por valores essenciais como a satisfação do cliente/utente, a prevenção da ocorrência de problemas e a melhoria contínua do desempenho. Esta forma de gestão passou a designar-se de Gestão pela Qualidade Total (TQM – Total Quality Management).

No fundo, a Qualidade Total é uma estratégia que visa garantir a longo prazo a sobrevivência, o crescimento e a rentabilidade de uma organização, otimizando a sua competitividade, garantindo a permanente satisfação dos seus clientes e a eliminação de todo o tipo de desperdícios. Para que tudo isto possa acontecer, torna-se necessário que haja a participação de todos os que colaboram na organização, começando pela gestão de topo (Pérez, 2002).

Como corolário do pensamento de Pérez (2002) e conforme sugere Turchi (1997), a direcção de uma organização deve definir à partida a missão, os objectivos e as coordenadas gerais do programa de qualidade e promover alterações organizacionais necessárias à sua implementação. O processo de implementação de um modelo de qualidade deve partir sempre de quem dirige.

Lopes e Capricho (2007) reforça esta ideia ao afirmar que a qualidade necessita de uma padronização pré-estabelecida para cada caso concreto, pois o conceito pode-se tornar tão vasto e impreciso que torna-se impossível medi-lo, e “sem medição não há processo de qualidade”.

Para Cruz e Carvalho (1992) a qualidade não é um luxo mas sim uma questão de sobrevivência, pois as organizações que não primarem por parâmetros de qualidade podem ter os dias contados, uma vez que os consumidores e os mercados estão cada vez mais exigentes e a competitividade encarregar-se à de distinguir o «trigo do joio».

A organização que viva numa atmosfera de qualidade consegue obter a satisfação simultânea e duradoura dos interesses dos clientes/utentes, empregados e dirigentes (Cruz e Carvalho, 1992).

Foi também nos finais dos anos 80 que a política da qualidade foi adoptada pela Administração Pública, tendo um trajecto muito parecido ao da gestão empresarial privada.

Para Loffler (2001) existem três fases no processo de absorção do TQM:

- 1.ª Fase: qualidade no sentido de respeitar normas e procedimentos, ou seja, conformidade com determinadas especificações e regulamentos;
- 2.ª Fase: qualidade no sentido da eficácia, ou seja, gestão por objectivos;
- 3.ª Fase: qualidade no sentido de satisfazer os consumidores.

Também no sector público a noção da Qualidade é hoje preponderante. Segundo Rocha (2006), o aumento da exigência dos cidadãos e complexidade do funcionamento do aparelho do estado, com custos orçamentais a ele associados, fizeram com que os Estados, a partir dos anos 80, implementassem reformas no sector público. Por outro lado, os autores Carr e Littman (1992) afirmam que “a indústria privada usa Gestão da Qualidade Total (GQT) para competir e sobreviver no mercado. No caso dos

governos, as razões vão desde oferecer um melhor serviço ao público, diminuir gastos do orçamento, conseguir e manter melhores funcionários, até mesmo [...] sobreviver, também!”

1.2. QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS E OS MODELOS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE

1.2.1. Qualidade de Serviço e Satisfação do Cliente

A força de uma organização está na qualidade, atitude e compromisso das pessoas que a integram, ela não surge com o tempo ou espontaneamente, deve ser planeada, promovida e implementada pela organização, mas com objectivos claros. Prestar um serviço de qualidade de excelência não é algo extra que as organizações ofereçam, mas sim, algo que os actuais clientes exigem (Ayala, 2009).

A qualidade é um factor não negociável, no entanto, as consequências de um produto ou serviço deficiente ou pouco satisfatório, podem condenar a sobrevivência de uma organização, o que leva a concluir que o custo da não qualidade é elevado (Saraiva *et al*, 2007).

Para os autores Koning *et al* (2008) a satisfação de um cliente é o caminho para uma organização aumentar os seus rendimentos. Por isso, procuram melhorar os processos dos serviços prestados através da aplicação de um processo de auto-avaliação, que permite avaliar todos os itens que compõe e influenciam o serviço, nomeadamente: i) interacções externas; ii) tempo de transacção; iii) opinião dos consumidores sobre a qualidade do serviço (qualidade percebida).

Para Rocha (2006), a qualidade não é mais do que o consumidor desejar, a um preço aceitável e conforme as especificações. Logo, melhorar a qualidade de um produto é aumentar a sua conformação com determinadas especificações ou *standards* e, assim, ir ao encontro das expectativas do consumidor.

Numa organização a qualidade, os prazos e os preços de custo estão sempre interligados, pois a organização ao prestar um serviço procura dar aos seus clientes uma satisfação, tão completa quanto possível, dentro dos limites de um compromisso escrito ou oral. Ao mesmo tempo, a organização procura atingir a rentabilidade, mantendo o preço de venda do serviço ao nível dos seus concorrentes (Fey e Gogue, 1983).

Mas, avaliar a qualidade de um serviço não é tarefa fácil, pois os serviços são heterogéneos, uma vez que nem todos os consumidores têm as mesmas prioridades e as mesmas necessidades. O cliente/utente compara a qualidade técnica e a forma como o serviço foi prestado, com as suas exigências. Muitas das vezes, os factores que influenciam as expectativas dos clientes/utentes estão directamente relacionados com a organização e a sua imagem, em que no final, a qualidade é o resultado da diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada (Rocha, 2006).

Para a autora Pinto (2004), uma organização só consegue ultrapassar o risco de cair na pura informatização de ineficiências, quando reformula os modelos de gestão e de interacção com os seus clientes/utentes. A articulação eficaz, através de um processo de gestão de mudança que envolve os recursos humanos, os processos e métodos de trabalho, a componente tecnológica e também o sistema de informação organizacional, possibilita a criação de valor quer na organização, quer no serviço por ela prestado, sustentado na eficácia organizacional, na eficiência processual e no desenvolvimento de uma cultura de serviço, de uma cultura de qualidade.

Falar de satisfação e qualidade no sector público é algo complexo. Primeiro, porque para muitos dos serviços prestados não existe alternativa de fornecimento. Segundo, porque o estigma do mau funcionamento do serviço público já está tão enraizado na nossa sociedade, que condiciona, *a priori*, as expectativas dos clientes/utentes. Esta falta de confiança no aparelho burocrático deu origem ao fenómeno generalizado de contestação por parte dos cidadãos em relação à Administração Pública (AP). Como tal, utilizar a satisfação como barómetro de medição da adequação do serviço oferecido às expectativas dos clientes/utentes oferece algumas reservas (Carapeto e Fonseca, 2005).

Face à descrença na AP por parte dos clientes/utentes, torna-se necessário que a AP se redireccione para a satisfação dos seus clientes/utentes, devendo para isso utilizar ferramentas de recolha de informação sobre a avaliação que estes fazem da organização. A gestão da qualidade ressalta a importância de ouvir os destinatários dos serviços públicos e, simultaneamente, de os fazer perceber a importância do seu contributo para a melhoria da prestação do serviço no sector público (Paiva e Capelas, 2002).

A avaliação sistemática e continuada da satisfação dos clientes/utentes é fundamental (Carapeto e Fonseca, 2005). Neste contexto, a implementação de instrumentos de medição de satisfação constituem mecanismos de envolvimento e promoção da participação dos clientes/utentes na melhoria contínua das prestações da AP, como também permite aos gestores da AP redefinir as suas estratégias de intervenção, repensar o conceito de qualidade dos seus serviços e assegurar que a sua conduta vai ao encontro das expectativas do público.

Até à década de 90, as metodologias de aferição das opiniões dos clientes/utentes baseavam-se no Livro de Reclamações, cuja obrigatoriedade foi instituída no sector público em 1996 e a Caixa de Sugestões. A partir da década de 90 foi desenvolvido o modelo SERVQUAL, pelos investigadores Parasuraman, Zeithaml e Berry, com base na descoberta de que 80% da apreciação feita pelos clientes girava, sobretudo, em torno de 5 aspectos: aparência, confiança, empatia, garantia e receptividade. Este modelo permite medir as expectativas e percepções dos clientes em relação à prestação da organização (Parasuraman et al, 1998).

Em Portugal, as estratégias desenvolvidas pelos seus governos, no que se refere ao entendimento sobre o conceito de qualidade, a importância dada ao tema no âmbito dos programas de governo e nas diferentes estratégias de indução das mudanças, passou por vários períodos.

Segunda a autora Nolasco (2004), no período 1974-1985 houve preocupações ao nível da reforma da AP, no entanto, a qualidade não constitui em nenhum dos programas de governo um vector estratégico dessa reforma. Apesar do termo qualidade quase não ser referido nos programas do governo, as preocupações com a desburocratização dos serviços, a racionalização dos métodos de trabalho e a simplificação de processos foram os objectivos da maioria dos governos. Exemplo disso, é a Lei de Bases da Reforma Administrativa emanada no II Governo Constitucional.

Entre 1985-1995 as reformas levadas a cabo pelos governos de Portugal incidiram sobre a mudança de estruturas, métodos de trabalho e processo e cultura organizacional. No ano de 1986 foi constituído o Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA), tendo como missão promover a inovação e a modernização da AP, dando-se o impulso para as questões da qualidade (Nolasco, 2004).

Com o Programa do XII Governo Constitucional (1991 – 1995), a qualidade é entendida como “prestação de serviço eficaz, atendimentos humanizados, satisfação atempada e célere das solicitações dos utentes”. A medição da qualidade faz-se pela “inexistência de erros, omissões, defeitos, reclamações, atrasos e incompreensões”. A criação da “Carta da Qualidade dos Serviços Públicos” e a “Carta Deontológica de Serviço Público” foram dois instrumentos impulsionadores para a qualidade da AP.

No entanto, durante estes 10 anos, o poder político não concedeu autonomia e poder efectivo aos gestores profissionais da AP e os funcionários públicos não foram envolvidos neste processo de modernização administrativa (Nolasco, 2004).

Daí Pires (1993) afirmar que um conjunto de procedimentos, tais como atribuindo responsabilidades e delegando autoridade, permite aos gestores a garantia da qualidade, pois reduz a sua actividade de «apagar fogos» e reforça as actividades de planeamento.

Segundo Nolasco (2004), baseada nos programas dos governos constitucionais de Portugal, a partir de 1995, as estratégias para promover a qualidade nos serviços públicos e a importância relativa dada ao tema diferem, presumivelmente condicionadas pelas diferentes opções políticas e estratégias de governação. Mas, o conceito de qualidade na AP portuguesa alinha-se com os conceitos Europeus, designadamente com o conceito de qualidade desenvolvido pela *European Foundation for Quality Management* (EFQM). Em 1999, é instituído o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP),

pelo Decreto-Lei nº 166-A/99, de 13 de Maio, sendo a certificação da qualidade dos serviços públicos, um dos seus principais objectivos, seguindo os critérios estabelecidos no modelo EFQM.

Segundo o artigo 3º do Decreto-Lei nº 166-A/99, de 13 de Maio a qualidade é definida como “uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos”.

A partir de 2002 (XV e XVI Governos) a qualidade insere-se numa perspectiva de reforma estruturante da AP, são exemplo disso, a promoção da utilização do modelo *Common Assessment Framework* (CAF) por parte da Direcção Geral da Administração Pública (DGAP) e a criação do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) (Nolasco, 2004).

Os modelos CAF e EFQM são modelos de auto-avaliação que podem ser utilizados pelas organizações a fim de aferirem em que situação está a sua qualidade de vida e que serão objecto de análise neste trabalho.

Com a criação dos Centros Novas Oportunidades (CNO), e ao fim de alguns anos de existência, a Agência Nacional para a Qualificação (ANQ), juntamente com a Universidade Católica de Lisboa, lançaram o desafio aos CNO de todo o país, a fazerem a auto-avaliação da actividade desenvolvida, tendo como base o ano de 2008, utilizando o instrumento de avaliação CAF.

1.2.2. A Qualidade e os Centros Novas Oportunidades

Os princípios que orientam a actividade dos Centros Novas Oportunidades (CNO) caracterizam-se por privilegiar a aprendizagem ao longo da vida, e os contextos informais e não-formais de aquisição e desenvolvimento de competências e saberes, a par com os contextos formais de aprendizagem (Gomes *et al*, 2007).

No desenvolvimento do processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC), os adultos são avaliados de acordo com um conjunto de competências-chave, que mais não são que um conjunto de capacidades, conhecimentos e saberes que possibilitam aos cidadãos, nas sociedades contemporâneas, actuarem de modo eficaz, nas diferentes esferas de relação interpessoal e/ou institucional (Gomes *et al*, 2007). Todo este processo desenvolve-se ao ritmo próprio do adulto, partindo das suas experiências de vida e consolidam percursos de auto-aprendizagem, reflexividade pessoal e formação individual.

Segundo Almeida *et al* (2008), o reforço de uma rede nacional de Centros Novas Oportunidades (CNO), justifica-se pelos baixos níveis de qualificação escolar e profissional da população activa

portuguesa, constituindo-se como serviço público, destinado a assegurar a todos os cidadãos, maiores de 18 anos, a possibilidade de se candidatarem a uma qualificação escolar, de nível básico ou secundário, e profissional, respeitando e valorizando o seu perfil individual.

Cada CNO tem como missão contribuir e investir em estratégias que conduzam à redução e superação dos indicadores nacionais em termos de subcertificação, bem como a integração dos adultos certificados em processos subsequentes de educação, formação e/ou emprego, valorizando-se assim uma perspectiva de aprendizagem ao longo da vida e de empregabilidade activa (Gomes e Simões, 2007).

Pode-se dizer, que os CNO são a «porta de entrada» dos adultos para novas qualificações, quer no âmbito de processos de Reconhecimento, Validação, Certificação de Competências (RVCC) de nível básico ou secundário e profissional, quer no âmbito de outras modalidades de educação-formação (Almeida *et al*, 2008).

Face à multiplicidade de ofertas formativas existentes no mercado e também pela necessidade de apetrechamento de condições técnico-pedagógicas exigentes, torna-se necessário que os CNO se diferenciem positivamente, sendo a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) uma solução. Pois, um CNO mais não é que um veículo de desenvolvimento local, através de parcerias com outros agentes e instituições, que actuam no campo da educação e da formação, através de uma lógica de responsabilização organizacional, que se pauta pelos princípios de obtenção de resultados, prossecução de objectivos e avaliação de procedimentos implementados.

Segundo Gomes e Simões (2007), a Carta da Qualidade deve ser encarada como um instrumento que contribuirá para o desenvolvimento dos processos de trabalho, para a mobilização das equipas e para a eficácia do financiamento.

A ANQ, no ano de 2007, lançou a Carta de Qualidade dos Centros Novas Oportunidades, com a finalidade de disponibilizar a todos os CNO um instrumento que fomente a qualidade dos processos de trabalho e clarifique os respectivos indicadores de resultados.

Cada Centro deve definir estratégias de trabalho de forma a identificar os pilares estruturantes e as orientações a cumprir, nomeadamente: Missão; Princípios Orientadores; Requisitos de Estruturação de Trabalho e Etapas de Intervenção (Gomes e Simões, 2007).

Segundo Rocha (2006), as Cartas da Qualidade são um compromisso de qualidade entre a organização e os seus clientes/utentes. As Cartas da Qualidade devem conter os seguintes elementos:

- Política de qualidade – a organização identifica os pontos fundamentais a ter em conta na definição dos objectivos de qualidade;
- Informação aos clientes – identificação completa da organização, departamentos e serviços; organograma; localização; atendimento – local e horário; identificação dos meios de comunicação e descrição sumária e enquadrada dos serviços prestados;
- Avaliação da qualidade – identificação das características específicas da actividade da organização (tempo de espera, higiene e segurança de pessoas e bens, capacidade, precisão, credibilidade e comunicação);
- Reclamações e mecanismos de auto-regulação – referir o tratamento dado às reclamações e as acções a desenvolver para levar à sua correcção.

Assim, segundo Gomes e Simões (2007), a Missão dos CNO deve ser:

- Possibilitar a todos os cidadãos, maiores de 18 anos, uma oportunidade de qualificação e certificação, ao nível básico ou secundário, tendo em atenção o perfil e as suas necessidades;
- Incentivar a procura de novos processos de aprendizagem, de formação e de certificação por parte dos adultos;
- Assegurar a qualidade e a relevância dos processos de aprendizagem ao longo da vida, valorizando socialmente os processos de qualificação e de certificação.

A definição dos Princípios Orientadores é fundamental para que a equipa do CNO se possa organizar de forma a (Gomes e Simões, 2007):

- Responder a um público diversificado, respeitando e valorizando o perfil, as motivações e as expectativas de cada indivíduo – Abertura e Flexibilidade;
- Garantir a confidencialidade da informação prestada por cada adulto ao longo de todo o processo - Confidencialidade;
- Dar respostas, em tempo útil, às necessidades de qualificação e certificação do adulto – Orientação para os Resultados;
- Desenvolver todos os processos de qualificação e certificação com rigor, exigência e eficiência – Rigor e Eficiência;
- Desenvolver práticas de autonomia e responsabilização dos CNO, cooperando com as estruturas da administração central e regional, bem como outros parceiros, nunca fugindo dos procedimentos definidos como base para a sua gestão.

Na Carta da Qualidade são enumerados alguns Requisitos de Estruturação do Trabalho dos CNO, nomeadamente (Gomes e Simões, 2007):

- Definir canais claros de comunicação interna;
- Formação adequada da equipa técnica às funções que exercem;
- Partilha de informação e responsabilidade entre toda a equipa;

- Instalações adequadas ao funcionamento dos CNO, de forma a garantir espaços de trabalho adequados às diferentes etapas do processo;
- Registo e organização da informação no Sistema Integrado de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO);
- Avaliar periodicamente os processos, resultados e impactos, divulgando-os com regularidade aos parceiros locais, às estruturas centrais e regionais;
- Indexar o financiamento aos resultados atingidos, nunca deixando para trás os padrões de referência para a qualidade do CNO;
- Disponibilizar o Livro de Reclamações a todos os utentes do CNO;
- Estabelecer protocolos entre entidade empregadoras e outras entidades locais;
- Desenvolver acções de formação para a equipa técnico-pedagógica;
- Trocar experiências, metodologias e instrumentos com os outros CNO da Rede Nacional.

A actividade de um CNO passa por várias etapas de intervenção e que se vão reflectir a todos os níveis de serviço a assegurar. Gomes e Simões (2007), também na Carta da Qualidade, enumeram e clarificam esses níveis, sendo eles: i) Acolhimento dos Adultos; ii) Diagnóstico/Triagem; iii) Encaminhamento dos Adultos; iv) Processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências e v) Acompanhamento ao Plano de Desenvolvimento Pessoal.

Consta na Carta da Qualidade, um conjunto de indicadores e respectivos padrões de referência para a qualidade de cada uma das etapas de intervenção dos CNO e respectivos níveis de organização e funcionamento.

Estes instrumentos de orientação e auto-avaliação foram fundamentais para a definição de estratégia de investigação deste trabalho e avaliação dos resultados obtidos pela aplicação do inquérito por questionário, que se apresenta nos capítulos seguintes.

1.2.3. Os Sistemas de Gestão da Qualidade

Na Europa, a noção de gestão da qualidade total está associada às normas ISO, elaboradas pela Organização Internacional de Normalização (Internacional Standardization Organisation – ISO), surgindo em 1987 a série de normas ISO 9000 e mais não é que uma expressão de consenso internacional de boas práticas de gestão, permitindo garantir serviços e produtos de qualidade constante em resposta às necessidades dos clientes (Carapeto e Fonseca, 2006).

Em 2000, as normas ISO 9000 foram objecto de revisão, segundo os autores Carapeto e Fonseca (2006), e são constituídas pelas:

- ISO 9000: descreve os fundamentos e terminologias dos sistemas de gestão de qualidade;

- ISO 9001: estabelece os requisitos de um sistema de gestão de qualidade e é usada para certificação;
- ISO 9004: fornece as linhas de orientação para a implementação e melhoria contínua de um sistema de gestão de qualidade.

As organizações, públicas ou privadas, ao cumprirem o disposto nestas normas permite-lhes obterem a certificação da qualidade, não sendo obrigatório, a existência de um sistema de gestão de qualidade, por isso as normas ISO não devem ser confundidas como um modelo de gestão.

Com a multiplicidade de definições de qualidade e o anseio das organizações em avaliarem o seu desempenho na aplicação das respectivas técnicas, surgiram vários modelos, permitindo que as organizações pudessem ser avaliadas ou comparadas, associados aos prémios de qualidade, como é o caso, de entre muitos, do *Deming Prize*, do *Malcom Baldrige National Quality Award*, o *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e mais recentemente o *Common Assessment Framework* (CAF).

Alguns dos modelos aqui enumerados serão objecto de análise neste capítulo, com maior incidência no modelo CAF, por ser o instrumento de base para o trabalho de investigação.

1.2.3.1. O Modelo *Common Assessment Framework* – CAF

Com base no documento publicado pela Direcção Geral da Administração e do Emprego Público, em Março de 2007, intitulada “Estrutura Comum de Avaliação – Melhorar as organizações públicas de auto-avaliação – CAF 2006” pretende-se fazer uma apresentação desta ferramenta da Gestão da Qualidade Total (GQT).

A Estrutura Comum de Avaliação (*Common Assessment Framework* ou CAF) foi inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (*European Foundation for Quality Management* ou EFQM) e no modelo da Speyer, da Universidade Alemã de Ciências Administrativas. Surgiu da cooperação desenvolvida entre os Ministérios da União Europeia responsáveis pela Administração Pública, tendo sido apresentada, em Maio de 2000, a versão piloto, surgindo, em 2002, a primeira versão revista. É de referenciar que, entre 2002 e 2005, cerca de 900 serviços públicos europeus utilizaram a CAF para melhorar o seu desempenho (DGAEP, 2006).

Segundo a DGAEP (2006), a criação desta ferramenta permitiu às organizações públicas da União Europeia (UE) obterem ajuda na melhoria do desempenho e na utilização de técnicas de Gestão da Qualidade. Esta ferramenta baseia-se numa estrutura de auto-avaliação, muito semelhante aos principais modelos de Gestão da Qualidade Total, particularmente o da EFQM.

Sucintamente pode-se dizer que o modelo CAF assenta em quatro objectivos principais:

1.º Dotar a Administração Pública com princípios da Gestão da Qualidade Total e actualizar a actual sequência de actividades “Planear-Executar” para um ciclo completo e desenvolvido PDCA – Planear, Executar, Rever e Ajustar;

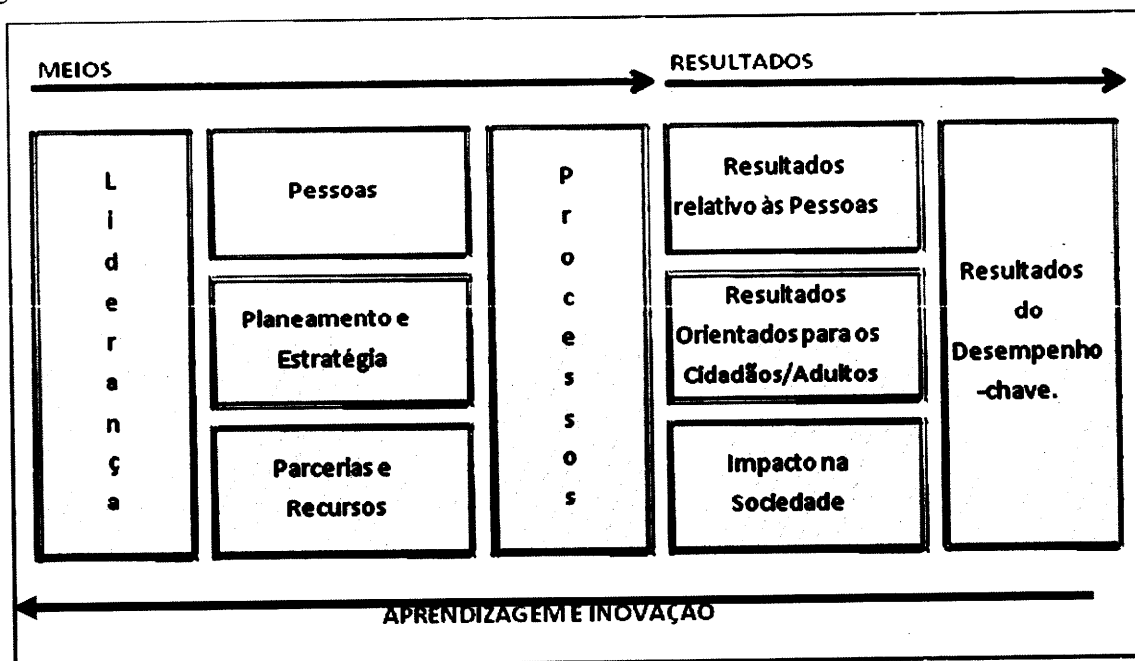
2.º Facilitar a auto-avaliação das organizações públicas de forma a obter um diagnóstico e um plano de acções de melhoria;

3.º Servir de elo de ligação entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade;

4.º Facilitar o “*bench learning*” entre as organizações do sector público.

A CAF pode ser utilizada em todos os sectores da Administração Pública, nacionais, regionais e locais, bem como, por exemplo, numa determinada divisão, departamento ou secção, não havendo nada a dizer que o sector privado não pode recorrer a esta ferramenta de auto-avaliação. Esta ferramenta é um modelo flexível e de fácil aplicabilidade, no entanto, deve respeitar obrigatoriamente os seus elementos básicos: i) 9 critérios; ii) 28 subcritérios e iii) O sistema de pontuação (ver Figura 1).

Figura 1: Estrutura da CAF



Fonte: Adaptado da DGAEP (2007).

A CAF pode ser o ponto de partida para uma organização que deseja avançar para a Gestão da Qualidade. É aconselhado, que o modelo CAF seja aplicado com regularidade, anualmente ou bianualmente, de forma a ser possível avaliar o progresso da organização.

1.2.3.1.1. Critérios de Meios

Os Critérios de Meios (1 a 5) determinam o que a organização faz e como realiza as suas actividades para obter os resultados desejados, sendo a avaliação destas acções baseada no Quadro de Pontuação dos Meios (quadro 1), onde sobressai a importância do ciclo PDCA – *Plan, Do, Check e Act*. (DGAEP, 2007).

Deming (1986), citado por Lopes e Capricho (2007), foi o criador do ciclo PDCA e, entre todos os teóricos da qualidade, foi o que mais contribuiu para a melhoria contínua.

Este processo é cíclico e contínuo, reiniciando-se novamente o processo quando se termina o quarto passo. Cada critério identificado no quadro 2 é constituído por subcritérios que ajudam a equipa de auto-avaliação (AA) a desenvolver o trabalho que se propõe a realizar.

Assim, de acordo com a DGAEP (2007) o critério Liderança identifica como os gestores de topo (dirigentes) desenvolvem e prosseguem a missão, a visão e os valores necessários para o sucesso da organização a longo prazo, a forma como motivam e apoiam os seus colaboradores, adaptando modelos de conduta e um comportamento adequado aos valores expressos e implícitos na organização que lideram.

Na avaliação do critério Liderança, a equipa de AA deve evidenciar o que a liderança da organização faz para: i) desenvolver a missão, a visão e os valores da organização; ii) desenvolver e implementar um sistema de gestão da organização, do desempenho e da mudança; iii) motivar e apoiar a organização e servir de modelo e iv) gerir as relações com as partes interessadas da organização, de forma a garantir uma responsabilidade partilhada (DGAEP, 2007).

Segundo Pires (1993), para que haja liderança de qualidade torna-se fundamental que o Gestor/Líder entenda: i) O comportamento humano; ii) As características particulares dos empregados e iii) Conheça o significado de autoridade. Só assim é conseguido o equilíbrio, e por sua vez, a qualidade.

O segundo critério avaliado, quando utilizado o modelo CAF, é o Planeamento e Estratégia, que reflectem a abordagem da organização para implementar a modernização e a inovação, fazendo parte do ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Neste nível, a equipa de AA deve identificar o que a organização faz para: i) obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas; ii) desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia, tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis; iii) implementar o planeamento e a

estratégia em toda a organização e iv) planear, implementar e rever a modernização e a inovação (DGAEP, 2007).

O activo mais importante de uma organização é as pessoas. A forma como os colaboradores interagem entre si e gerem os recursos disponíveis, são factores decisivos para uma organização traçar o caminho para a excelência. Neste terceiro critério – Pessoas – a equipa de AA avalia se a organização alinha os objectivos estratégicos e os recursos humanos de que dispõe e a forma como esta se relaciona com os colaboradores, ou seja, a equipa de AA deve investigar o que a organização faz para: i) planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente e em sintonia com o planeamento e a estratégia; ii) identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, de forma a articular os objectivos individuais com os da organização e iii) envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades (DGAEP, 2007).

A constante mudança e crescente complexidade da sociedade, as organizações têm necessidade de se relacionar entre si, para realizarem os seus objectivos estratégicos, sendo as parcerias importantes recursos para o bom funcionamento de uma organização. Por isso, neste critério – Parcerias e Recursos - a equipa de AA deve avaliar o que a organização faz para: i) desenvolver e implementar relações de parceria relevantes; ii) desenvolver e implementar parcerias com os clientes/adultos; iii) gerir os recursos financeiros; iv) gerir o conhecimento e a informação; v) gerir os recursos tecnológicos e vi) gerir os recursos materiais (DGAEP, 2007).

O último Critério de Meios – Processos – permite evidenciar como a organização identifica, gere, melhora e desenvolve os seus processos-chave para implementar o planeamento e a estratégia. Assim, a equipa de AA deve enumerar o que a organização faz para: i) identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática; ii) desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/adultos e iii) inovar os processos envolvendo os cidadãos/adultos (DGAEP, 2007).

Findo este processo a equipa de AA deve estar apta para medir as percepções das partes interessadas da organização, bem como avaliar os indicadores internos de desempenho que reflectem a forma como a organização está a actuar em relação às metas fixadas. Na realização desta avaliação, a equipa de AA deve basear o seu diagnóstico no Quadro de Pontuação dos Resultados (quadro 2).

Quadro 1: Quadro de Pontuação dos Meios (Critério 1 a 5)

| | | Escala | |
|--|---|----------|----------|
| Fase | Evidências | CAF 2006 | CAF 2002 |
| | Não há acções ou existem apenas algumas ideias. | 0-10 | 0 |
| PLAN (Planear) | Acções pouco importantes sobre algumas áreas. | 11-30 | 1 |
| O planeamento é feito com base nas necessidades e expectativas das partes interessadas da organização, de forma regular. | | | |
| DO (Executar) | Acções importantes sobre algumas áreas. | 31-50 | 2 |
| A execução das acções é baseada em processos e responsabilidades definidas. Existe divulgação das acções, regularmente, junto das partes interessadas da organização. | | | |
| CHECK (Rever) | Acções importantes, sobre a maior parte das áreas. | 51-70 | 3 |
| Os processos são monitorizados com base em indicadores e são revistos, de forma regular, junto das partes interessadas da organização. | | | |
| ACT (Ajustar) | Acções muito importantes sobre todas as áreas. | 71-90 | 4 |
| Com base na revisão e avaliação fazem-se os ajustes necessários | | | |
| PDCA + Bench learning | Acções excelentes, comparadas com outras organizações, relacionadas com todas as áreas. | 91-100 | 5 |
| Tudo o que foi feito nesta área foi planeado, implementado, revisto e ajustado regularmente e aprendeu-se com outras organizações. A organização encontra-se num ciclo de melhoria contínua. | | | |

Áreas de Melhoria

Fonte: Adaptado do manual CAF 2002 e CAF 2006, disponíveis em www.caf.dgaep.gov.pt.

1.2.3.1.2. Critérios Resultados

No critério seis – Resultados Orientados para os Cidadãos/Clientes – pretende-se aferir os resultados que a organização atingiu em relação à satisfação dos clientes/adultos com os produtos/serviços que presta. Na avaliação deste critério, a equipa de AA, deve ter em consideração os resultados que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes/adultos através de: i) resultados de avaliações da satisfação dos clientes/adultos e ii) indicadores das medidas orientadas para os clientes/adultos (DGAEP, 2007).

Os resultados atingidos, pela organização, relativamente à competência, motivação, satisfação e desempenho das pessoas, são avaliados no critério Resultados Relativos às Pessoas. Este critério permite à equipa de AA, avaliar os resultados que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores, através de: i) resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas e ii) indicadores de resultados relativo às pessoas (DGAEP, 2007).

O critério Impacto na Sociedade inclui a percepção da sociedade relativamente à conduta da organização e contributo para a qualidade de vida, a preservação do meio ambiente e dos recursos globais, como também os indicadores internos da própria organização sobre a eficácia do seu contributo face à sociedade. Nesta fase, a equipa de AA, deve poder identificar os resultados que a organização atingiu no que respeita ao impacto na sociedade, relativamente a: i) percepções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais e ii) indicadores de desempenho social estabelecidos pela organização (DGAEP, 2007).

Finalmente, o critério Resultados do Desempenho-Chave permite à equipa de AA analisar os resultados externos e resultados internos da organização, ou seja, este critério relaciona-se com tudo o que a organização definiu como sendo resultados mensuráveis, essenciais para o sucesso da organização, no curto e longo prazo. Na avaliação, a equipa de AA deve evidenciar o cumprimento dos objectivos definidos pela organização em relação: i) resultados externos e ii) resultados internos (DGAEP, 2007).

Cada um dos critérios e sub-critérios, já identificados, devem ser alvo de uma pontuação, de acordo com as orientações da CAF 2006 (DGAEP, 2007), tornando possível: i) recolher informação para implementar acções de melhoria; ii) verificar o progresso da organização; iii) identificar os Critérios de Meios e Resultados com pontuação elevada, a fim de reconhecer as boas práticas da organização e iv) encontrar parceiros onde seja possível aprender (Benchmarking e Bench learning).

A aplicação desta metodologia permite à equipa de AA identificar os pontos fortes e os pontos fracos da organização, propondo acções de melhoria para vencer os pontos fracos.

Quadro 2: Quadro Pontuação dos Resultados (Critério 6 a 9)

| Tendência | Metas | Escala | |
|---|--|----------|----------|
| | | CAF 2006 | CAF 2002 |
| Não há resultados avaliados. | Não há resultados avaliados e/ou não há informação | 0-10 | 0 |
| Tendência Negativa → | Os resultados não alcançaram as metas. | 11-30 | 1 |
| Tendência estável ou progresso pouco significativo. ⇨ | Algumas metas foram alcançadas. | 31-50 | 2 |
| Progresso sustentável. ↗ | Algumas metas relevantes foram alcançadas. | 51-70 | 3 |
| Progresso considerável. ↗↗ | A maior parte das metas relevantes foram alcançadas. | 71-90 | 4 |
| Comparações positivas sobre todos os resultados com outras organizações relevantes. | Todas as metas relevantes foram alcançadas. | 91-100 | 5 |

Fonte: Adaptado do manual CAF 2002 e CAF 2006, disponíveis em www.caf.dgaep.gov.pt.

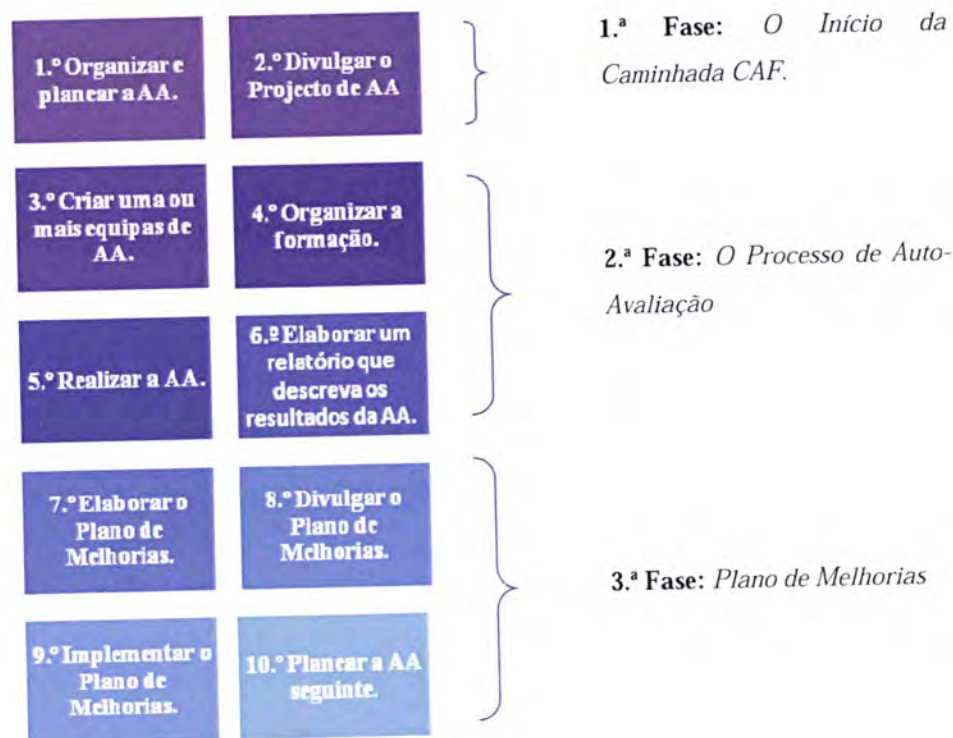
1.2.3.1.3. Sistema de Pontuação da CAF

O modelo da CAF 2006 trouxe uma novidade, em relação ao modelo de 2002, que consta da apresentação de duas modalidades de pontuação: Sistema de Pontuação Clássico e Sistema de Pontuação Avançado (DGAEP, 2007).

Com base nestes quadros de pontuação, vai ser possível à equipa de AA realizar um relatório, a informar o conselho de administração sobre os resultados de desempenho-chave obtidos no ano anterior. Este relatório vai servir de base para a preparação da reunião estratégica da equipa, no início do novo ano de trabalho e permitir à administração definir a estratégia para o ano seguinte.

Em conclusão, pode-se afirmar que uma organização quando pretende implementar um Sistema de Gestão da Qualidade Total, propõe-se a percorrer um caminho com diversas etapas. A CAF 2006 define dez (10) passos no processo de melhoria contínua, identificados na figura 2.

Figura 2: 10 passos para o processo de melhoria contínua.



[Fonte: Adaptado do manual CAl-2002 e CAl-2006, disponíveis em www.caf.dgaep.gov.pt.

Para Freitas *et al* (2007), a implementação do modelo CAF numa organização é uma oportunidade para colaboradores e dirigentes se aproximarem, levando à partilha das diferentes percepções e conhecimentos. Quando se fala em dirigentes, para Evaristo (2004), está a falar-se também dos de nível intermédio, que devem estar igualmente mobilizados e empenhados na aplicação da CAF e na melhoria da organização, se não, podem ser «forças de bloqueio» indesejáveis.

O Modelo de Excelência para a Gestão da Qualidade (EFQM) serviu de base para a construção do modelo CAF. A visão deste modelo EFQM é ajudar as organizações a praticarem princípios da Gestão da Qualidade Total.

Conforme o modelo CAF, também este é apresentado num modelo de nove critérios, os cinco primeiros dizem respeito aos critérios designados Factores/Meios e os quatro últimos aos critérios intitulados Resultados. É um modelo flexível que pode ser aplicado quer nas instituições públicas, quer nas instituições privadas.

1.2.3.2. Prémio Europeu da Qualidade

O Modelo de Excelência da EFQM (www.efqm.org/en/) identifica várias abordagens para alcançar a Excelência sustentável a todos os níveis do desempenho e baseia-se na seguinte premissa:

“Resultados excelentes no que se refere ao Desempenho, Clientes, Pessoas e Sociedade são alcançados através da Liderança na condução da Política e Estratégia, a qual é transferida através das Pessoas, das Parcerias e Recursos, e dos Processos.”

Segundo António e Teixeira (2007), este modelo foi criado com o objectivo de apoiar a evolução do Mercado Comum Europeu, daí este modelo incluir dimensões como a percepção de empresa e a satisfação dos empregados como medidas de desempenho da qualidade.

O modelo apresentado pela EFQM, tal como o modelo CAF, apresenta um total de nove critérios, sendo que os cinco primeiros dizem respeito aos critérios de Meios, que evidenciam a forma como a organização realiza as suas actividades chave, e os últimos quatro dizem respeito aos critérios de Resultados, que identificam a forma como os resultados são atingidos (www.efqm.org/en/).

No seio deste modelo encontra-se a lógica designada por RADAR – Resultados, Abordagem, Desdobramento, Avaliação e Revisão. O primeiro elemento, Resultados, deve ser estudado na avaliação dos critérios de Resultados, enquanto os restantes elementos devem ser considerados na avaliação dos critérios de Meios (www.efqm.org/en/).

Uma organização ao desenvolver este processo de auto-avaliação está a isolar de uma forma clara os seus pontos fortes e as áreas que necessitam de melhorias e a propor acções de melhoria que podem ser monitorizadas (António e Teixeira, 2007).

No ano de 2001 foi lançado, pela EFQM, os Níveis de Excelência, que mais não é que um Esquema de Reconhecimento com padrões europeus e aplicável a organizações de todas as dimensões ou maturidade. Para António e Teixeira (2007), este esquema de reconhecimento fornecem uma focalização na aprendizagem e treino, como também marcos que permitem demonstrar o progresso às pessoas, fornecedores e clientes, ou seja, a todas as partes interessadas da organização.

Segundo Lopes e Capricho (2007), a adopção deste modelo pelas organizações, faz com que estas utilizem toda a informação reunida, a partir dos actuais e futuros *stakeholders*, para melhorarem os seus objectivos, bem como estratégias e políticas, conseguindo melhores resultados a todos os níveis da organização.

As organizações verdadeiramente excelentes, segundo a EFQM, são aquelas que se esforçam para satisfazer todas as partes interessadas da organização, naquilo que atingem e naquilo que devem atingir, tornando-se um desafio muito duro de atingir (António e Teixeira, 2007).

Conforme afirmam Lopes e Capricho (2007), as organizações, para atingirem o nível de excelência têm que ser ágeis, flexíveis, responsáveis e orientadas para os resultados-chave de desempenho, como forma de optimizarem os quatro «R's» dos resultados, possíveis através da liderança excelente e da gestão eficaz dos quatro «P's» dos meios (humanos, físicos, intelectuais e organizacionais) ao seu dispor, de forma a satisfazer as necessidades de todas as partes interessadas da organização e também surpreenderem as suas expectativas. O quadro 3 representa, de forma sintética, a relação entre critérios e conceitos no Modelo da Excelência.

Quadro 3: A relação entre critérios e conceitos no Modelo da Excelência

| CrITÉRIOS AplicÁVEIS | Conceitos Fundamentais |
|------------------------------------|--|
| Meios/Organização/Capacidades | |
| 1 – Liderança | 1 – Liderança e Constância de Propósitos |
| 2 – Política de Estratégia | 2 – Gestão pela Qualidade Total (conceito implícito) |
| 3 – Pessoas | 3 – Desenvolvimento e Envolvimento das Pessoas |
| 4 – Parcerias e Recursos | 4 – Desenvolvimento de Parcerias |
| 5 – Processos | 5 – Gestão por Processos e por Factos |
| Resultados | |
| 6 – Resultados Pessoas | 6 – Aprendizagem, Inovação e Melhoria Contínua |
| 7 – Resultados Clientes | 7 – Focalização no Cliente |
| 8 – Resultados Sociedade | 8 – Responsabilidade Social Cooperativa |
| 9 – Resultados Chave do Desempenho | 9 – Orientação para os Resultados |

Fonte: Capricho e Lopes (2007).

Segundo Lopes e Capricho (2007), para uma organização atingir a excelência é fundamental a aplicação destes critérios e ainda uma aposta clara na inovação e na aprendizagem.

No entanto, segundo os mesmos autores (Lopes e Capricho, 2007), não basta aceitar os oito conceitos do modelo e tentar aplicar os iniciais nove critérios, para atingir a excelência com êxito é fundamental o total envolvimento da liderança e uma avaliação periódica interna e externa para avaliar, de forma isenta, o nível de maturidade que a organização já atingiu e, de acordo com a etapa onde se encontra o ciclo de vida da organização, definir objectivos e fundamentá-los, quanto a procedimentos futuros.

A aplicação dos modelos de auto-avaliação permitem aos líderes saberem como vai a «saúde» da organização que lideram. A criação de uma Carta de Qualidade por uma organização pode ser o ponto de partida para definir os objectivos que pretende alcançar e quais os meios utilizados para os atingir.

Segundo Hansen e Mowen (2001), quando os gestores passam tempo a planear, eles começam a entender as capacidades dos seus negócios e onde os recursos do negócio podem ser aplicados. Por exemplo, os orçamentos permitem aos gestores tomarem as melhores decisões, como também estabelecerem padrões que podem ajudar a controlar o uso dos recursos da companhia e ajudar a controlar e a motivar os colaboradores.

Afirmam ainda, que os orçamentos encorajam a coordenação, porque as várias áreas e actividades da organização têm que trabalhar em conjunto para poderem realizar os objectivos definidos.

1.3. A Gestão Contabilístico-Financeira e a Qualidade

No que se refere ao desempenho dos CNO, notamos que o Orçamento é uma ferramenta fundamental na gestão da organização. Como tal, a Gestão Orçamental tem procurado instrumentos que lhe permitam verificar onde se cria e se destrói valor no negócio (Teixeira *et al*, 2006).

Para Jordan *et al* (2005), conhecendo o que se pretende atingir e quando se deve atingir determinado objectivo, o gestor reúne as condições para começar a trabalhar com seriedade os planos de acção, os quais identificarão as decisões sobre as actividades a executar no ano seguinte. A quantificação desses planos conduz assim ao respectivo orçamento, podendo então dizer que o orçamento é uma ferramenta de implementação estratégica.

CAPÍTULO II: ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os caminhos utilizados para a realização do presente estudo de investigação, contendo as seguintes alíneas: (1) indicação do Universo ou População em estudo e a amostra utilizada, (2) descrição dos instrumentos utilizados para a recolha de dados, (3) apresentação dos procedimentos utilizados para a recolha dos dados e (4) indicação das técnicas utilizadas para analisar os dados.

No presente trabalho, foram utilizadas as **pesquisas qualitativas e quantitativa**, em que na **pesquisa qualitativa** procurar-se-á saber se existe presença ou ausência de algo, e na **pesquisa quantitativa** procurar-se-á medir o grau em que algo está presente. Metodologicamente, na **pesquisa qualitativa**, os dados serão recolhidos através de perguntas abertas e na **pesquisa quantitativa**, os dados serão obtidos através do uso de escalas e submetidos a análises estatísticas formais.

2.1. METODOLOGIA UTILIZADA

2.1.1. SUJEITOS DO ESTUDO

Segundo Hill e Hill (2005), quando existe a intenção de se fazer um trabalho de investigação pressupõe uma recolha de dados. Os dados podem ser observações ou medidas dos valores de uma ou mais variáveis fornecidos por um conjunto de entidades, designadas em investigação por casos.

Para Reis (2008), a População ou Universo é um conjunto de indivíduos ou objectos que apresentam uma ou mais características em comum, sendo a Amostra um subconjunto dessa População ou Universo, para a qual são estudadas as suas características.

Para Hill e Hill (2005), a Amostra não é mais do que uma parte dos casos que compõem o Universo. Normalmente, os investigadores analisam os dados da amostra, tiram conclusões, e extrapolam para o Universo. Mas, para que estas conclusões sejam fiáveis, é necessário que a Amostra seja representativa desse mesmo Universo. Como afirma Santos (2007), a amostra é representativa se incluir elementos que tenham todas as características que constam na População ou Universo e nas devidas proporções, permitindo estimar certas características desconhecidas da população e testar hipóteses ou informações sobre essa população.

Na definição da Amostra deve haver um equilíbrio entre a precisão de resultados e custo. O investigador pode recorrer a algumas técnicas de amostragem, que segundo Santos (2007), permitem aumentar a precisão dos resultados sem aumentar os custos.

O estudo proposto é avaliar a qualidade dos serviços prestados pelos CNO de Portugal, correspondendo a um universo de 452 CNO em Portugal Continental e Regiões Autónomas, existentes a 24 de Maio de

2009, na base de dados que consta no site Novas Oportunidades (www.novasoportunidades.gov.pt). Até à data de realização deste estudo não existiam CNO na Região Autónoma dos Açores.

Toda a informação necessária para o contacto dos CNO foi retirada da base de dados das Novas Oportunidades, fornecida por distrito e concelho. No entanto, foi necessário contactar telefonicamente alguns CNO para recolha do endereço de correio electrónico que não constavam na base de dados consultada, não tendo sido possível obter os endereços de 12 CNO, ficando a amostra reduzida a 440 CNO.

Fizeram parte da pesquisa na primeira parte do projecto os Directores e/ou Coordenadores dos CNO, bem como a restante equipa técnico-pedagógica (quadro 4).

Quadro 4: Amostra do universo em estudo.

| Universo/População Em Estudo | Directores e Coordenadores dos Centros de Novas Oportunidades | Colaboradores (Equipa Técnico-Pedagógica) dos Centros de Novas Oportunidades |
|--|--|--|
| Fonte para Recolha de Informação Sobre a Amostra | www.novasoportunidades.gov.pt | www.novasoportunidades.gov.pt |
| População | 452 | 452 |
| Amostra (* Amostra = População – foram enviados apenas 440 questionários por não se ter tido acesso ao e-mail de alguns CNO) | 452* | 452* |
| Local de Aplicação do Questionário | Portugal Continental e Ilhas Autónomas da Madeira e dos Açores | Portugal Continental e Ilhas Autónomas da Madeira e dos Açores |
| Período de Aplicação | Maio e Junho de 2009 | Maio e Junho de 2009 |

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com as orientações do Programa Operacional Potencial Humano (POPH) (www.poph.qren.pt), a equipa técnico-pedagógica de um CNO é constituída por:

* Administrativo, que tem as seguintes funções:

- Atender e participar no acolhimento;
- Efectuar os registos no SIGO;
- Apoiar administrativamente a actividade do Centro, nomeadamente ao nível financeiro.

* Técnico de diagnóstico e encaminhamento, com as seguintes tarefas:

- Responsável pelo acolhimento (coordenando o trabalho do administrativo);
- Conduzir o processo de diagnóstico da situação do adulto que permitirá definir o seu encaminhamento, mobilizando profissionais de RVC quando necessário;

- Organizar o encaminhamento para as respostas educativas e formativas externas aos CNO, articulando com as respectivas entidades formadoras e estruturas regionais competentes.

* Profissional RVC, que tem os seguintes cargos:

- Participar no diagnóstico, triagem e encaminhamento;
- Conduzir os processos de reconhecimento e validação de competências;
- Acompanhar e dinamizar o trabalho dos formadores nos processos RVC;
- Definir os encaminhamentos para ofertas formativas após validação de competências (júris de certificação parcial);
- Organizar e articular com a restante equipa e o avaliador externo os júris finais de certificação.

* Formador, que tem as seguintes funções:

- Participar na definição dos encaminhamentos para ofertas após validação de competências;
- Participar no processo RVC, orientando a construção do portefólio à luz das áreas de competências chave (fase de reconhecimento);
- Participar, com o profissional de RVC, na validação de competências;
- Organizar e desenvolver as acções de formação complementar da responsabilidade do Centro;
- Participar nos júris de certificação.

* Coordenador, que tem as seguintes tarefas:

- Assegurar a gestão pedagógica e financeira do Centro e a interlocução técnica com o exterior;
- Ser responsável pela elaboração e qualidade do PEI e pelo cumprimento das orientações para o funcionamento do Centro (Carta de Qualidade, Orientações da ANQ, I.P., enquadramento legislativo, etc.);
- Promover a formação da equipa e coordenar toda a actividade do Centro;
- Assegurar o mecanismo de auto-avaliação do Centro, da sua actividade e resultados;
- Dinamizar parcerias institucionais e promover a interlocução com as estruturas regionais competentes.

* Director, que tem os seguintes cargos:

- Representar institucionalmente o CNO;
- Responder legalmente pelo Centro, nomeadamente pelo cumprimento das orientações para a sua organização e funcionamento.

* Tutor de RVC (formador com funções de tutoria), que possui as seguintes tarefas:

- Identificar as competências detidas pelo candidato, face ao referencial de RVCC profissional;
- Analisar o portefólio do candidato apoiando-o no processo da sua consolidação;
- Mobilizar os instrumentos de avaliação que constituem o kit de avaliação;

- Registrar os resultados da avaliação na plataforma informática prevista para o efeito;
 - Informar o candidato sobre as etapas de validação e de certificação, incluindo a respectiva preparação;
 - Assegurar os meios humanos e logísticos necessários à avaliação do candidato, se necessário, em articulação com o coordenador do Centro.
- * Avaliador de RVC (formador com funções de validador), enquanto elemento da equipa de validação e em conjunto com os restantes elementos da equipa (que inclui ainda o tutor de RVC e o profissional de RVC), e que tem como funções:
- Analisar o portfólio e verificar a suficiência dos comprovativos face às competências do referencial de RVCC profissional;
 - Validar as competências demonstradas utilizando, quando necessário, os instrumentos de avaliação que constam do kit de avaliação;
 - Comunicar os resultados da validação ao candidato;
 - Verificar/validar, em fase posterior ao encaminhamento, a aquisição das competências em falta, de acordo com os conteúdos do PPQ (Plano Pessoal de Qualificações), se necessário mobilizando os instrumentos do kit de avaliação;
 - Encaminhar o candidato para o júri de certificação;
 - Elaborar uma primeira proposta de PPQ.

Os questionários, embora tenham sido enviados aos Directores e/ou Coordenadores dos CNO, foi solicitado que estes o fizessem chegar à restante equipa.

Foi com base no estudo da realidade em análise, que foi possível proceder ao desenvolvimento dos instrumentos de recolha de dados e sua análise.

2.1.2. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

Quando se estuda uma população, ou uma amostra, procura-se conhecer as suas características para que, posteriormente, seja possível tomar decisões, emitir opiniões com base nesse conhecimento. O inquérito é a forma mais utilizada para a recolha dos dados (Santos, 2007).

Segundo Santos (2007), a recolha de dados por inquérito é feita de forma directa, quando é obtida directamente da fonte, originando dados primários. Se a recolha de dados for feita a partir de dados já existentes, diz-se que houve uma recolha indirecta e origina dados secundários.

Os dados necessários para o estudo foram retirados do inquérito por questionário enviado aos Directores e/ou Coordenadores (ver Apêndice I) e do questionário enviado aos Colaboradores (restante equipa técnico-pedagógica) (ver Apêndice II). Houve portanto uma investigação indirecta, pois segundo

Reis (2008), o investigador dirige-se à sua amostra utilizando como instrumento de observação um questionário ou um guião de entrevista.

Antes da elaboração dos questionários foi feita todo um processo de pesquisa e recolha de informações sobre a realidade em estudo, nomeadamente através da consulta de livros, artigos científicos, revistas da especialidade, documentação produzida e editada pela Agência Nacional para as Qualificações (ANQ) e outras instituições que regulam a actividade dos CNO, sites de Internet, dissertações de mestrados, teses de doutoramento e outros trabalhos sobre a aplicação da ferramenta CAF em instituições públicas nacionais.

Só através deste trabalho preliminar foi possível construir a Matriz dos Questionários de diagnóstico a aplicar, que mais não é que um inventário das questões que se pretendem inserir, qual o objectivo delas, o que se pretende avaliar e a forma como os dados obtidos vão ser tratados (Apêndice III).

Os inquéritos reproduzidos foram alvo de um estudo prévio por parte de uma pessoa que conhecia bem o Universo em estudo, a fim de saber a relevância das perguntas do questionário, conforme Hill e Hill (2005) referem.

Houve uma pesquisa quantitativa, tendo os questionários sido alvo de uma validação por pré-teste. O pré-teste permite avaliar o instrumento de investigação, de forma a garantir que através dele é possível obter as respostas do que nos propusemos a medir.

O pré-teste permite ainda detectar as questões deficientes, ambíguas e todos os problemas que as respostas levantam, servindo portanto para verificar se o instrumento se envolve de fidedignidade, validade e operatividade.

Os questionários foram construídos na plataforma *survs* (www.survs.com), tendo sido enviado, via correio electrónico, um *link* (hiperligação) de acesso aos questionários, juntamente com uma carta de pedido de autorização aos Directores e/ou Coordenadores, houve também, uma apresentação do aluno, da instituição de ensino e do âmbito de estudo do Mestrado.

Dos questionários aplicados, pretende-se aferir a percepção que os inquiridos têm da organização que representam e em que colaboram e o que fazem para a melhoria continua dos serviços prestados.

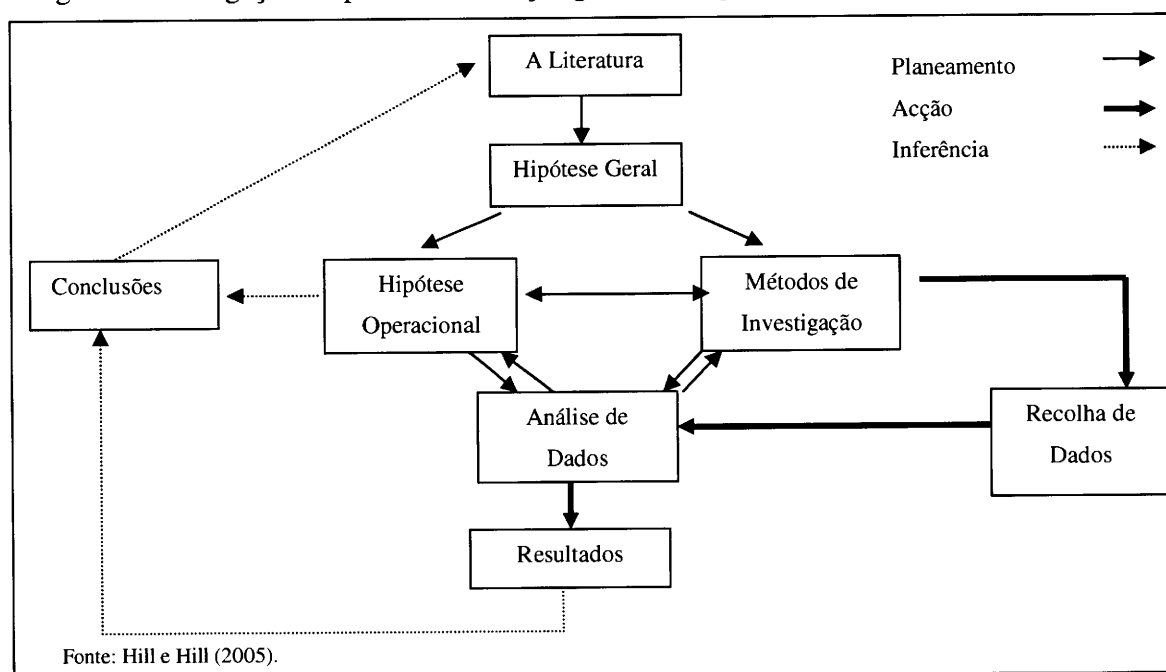
Com excepção para o questionário dirigido aos Directores e/ou Coordenadores, que podem ter no máximo de dois respondentes por CNO, no questionário enviado aos Colaboradores o número pode variar significativamente. Portanto, o número de respostas pode não coincidir, em termos proporcionais, com o número de CNO que responderam. A fim de se poder identificar os respondentes por CNO, foi

inserido um campo em cada um dos questionários, onde o inquirido, se assim o entendesse, podia identificar o CNO onde exerce funções. O quadro n.º 5 do Apêndice IV apresenta o número de resposta por CNO.

2.1.3. PROCEDIMENTOS

O planeamento de uma investigação empírica é uma viagem que começa e termina na literatura. É através da literatura que se estabelece a Hipótese Geral do Trabalho, que depois é necessário operacionalizar e seleccionar os métodos de investigação. Só depois desta fase é que se pode fazer a recolha e análise de dados e apresentação de resultados. São estes que vão confirmar ou negar a Hipótese Operacional estabelecida e é a confirmação ou negação que vai fornecer as conclusões finais do trabalho empírico, que por sua vez vão dar evidência para comentar a literatura (figura 3) (Hill e Hill, 2005).

Figura 3: Investigação Empírica da avaliação genérica da gestão dos CNO



O investigador tem ao seu dispor um conjunto de instrumentos de observação científica (questionários, entrevistas ou discussões de grupo, técnicas de observação directa, etc.). Nenhum é melhor ou pior do que outro, tudo depende dos objectivos da investigação, das hipóteses de trabalho, das características da amostra, dos recursos e meios disponíveis.

O inquérito por questionário foi o instrumento encontrado que mais se adequa à amostra e ao objectivo da investigação, pois a dimensão da amostra era numerosa. No entanto, os inquéritos por questionário, tal como qualquer outro instrumento de investigação apresentam as suas limitações: recursos humanos e disponibilidade de tempo para a sua aplicação; recolha da informação, entre outras. Outra limitação da aplicação de questionário é o facto de não ser possível controlar as respostas dadas, pois o grupo sócio-

económico e cultural do inquirido, os níveis de cansaço, o meio físico em que este responde ao questionário, podem influenciar as respostas dadas (Sousa, 2007).

O modelo de auto-avaliação CAF foi o instrumento utilizado na realização do trabalho de investigação proposto, pois não só é sugerido pela Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), como também pela Agência Nacional para a Qualificação (ANQ). Este modelo apresenta um conjunto de questionários que foram utilizados, tendo sido adaptados à realidade em estudo.

Os questionários utilizados como base são bastante flexíveis, porque permitem que cada investigador e/ou organização construa um questionário que vá ao encontro das suas necessidades de investigação. Segundo Hill e Hill (2002), existem regras de ouro para a elaboração de um bom questionário: i) É preciso pensar cuidadosamente no tipo de informação que se quer solicitar; ii) Devem ser evitadas as questões sensíveis, pois a taxa de resposta pode ser muito baixa; iii) Deve-se evitar as questões ambíguas. O investigador deve pensar bem se quer informação do tipo geral ou do tipo específico; iv) O investigador deve analisar que tipo de questões serão do tipo abertas ou do tipo fechadas, tudo depende da sua disponibilidade para aplicar “análise de conteúdo”; v) As questões devem ser curtas, com linguagem e sintaxe simples; vi) Devem ser evitadas as questões múltiplas; vii) As questões devem ser neutras, não podem induzir o inquirido a uma determinada resposta e viii) Não deve haver questões vagas, estas devem ser claras e bem definidas pelo investigador.

Nos questionários estão presentes três tipos de perguntas: fechadas, abertas e mistas, tendo sido feitas de uma forma clara, objectiva e precisa.

As questões abertas permitem ao inquirido expressar a sua opinião sobre determinado item, enquanto nas questões fechadas o respondente escolhe, de entre as opções apresentada, aquela que mais se identifica consigo. Nas perguntas fechadas, foram utilizadas formulações dicotómicas (Masculino, Feminino; Sim, Não), de escolha múltipla (o inquirido pode escolher mais do que uma opção) e de escala (escalas que permitem ao respondente expressar a sua opinião) (Silvério, 2003).

As questões abertas foram colocadas nos questionários com o objectivo de servirem de complemento às conclusões do trabalho de investigação.

As questões foram numeradas para que posteriormente fosse possível a sua análise por meio de técnicas estatísticas. As respostas fechadas apresentam uma escala de medida.

Segundo Hill e Hill (2005) existem dois tipos de escalas de medida: escalas nominais e escalas ordinais, que podem ser utilizadas nos inquéritos por questionário. No entanto, embora menos utilizadas, também existem as escalas métricas: escalas de intervalo e escalas de rácio.

As escalas nominais são utilizadas em respostas do tipo qualitativo:

- a. Sim, Não;
- b. Masculino, Feminino;
- c. Director, Coordenador, Técnico e Diagnóstico e Encaminhamento, Formador RVC, Profissional RVC.

No entanto, é possível atribuir um número a cada uma destas respostas, embora apenas só sirvam para identificar a categoria qualitativa (Hill e Hill, 2005).

Nas escalas ordinais, segundo Hill e Hill (2005), é possível existirem dois tipos de questões:

1. São apresentados um conjunto de itens e o respondente tem que avaliar uns em relação aos outros, ou seja, o respondente tem que ordenar os itens por ordem de importância;
2. O respondente tem que avaliar um só item em relação a uma variável. A esta escala ordinal também podemos chamar de “escala de avaliação”.

No questionário aplicado aos Directores e/ou Coordenadores e Colaboradores dos CNO foi utilizada a escala ordinal de avaliação e a escala nominal.

A escala nominal foi aplicada a uma grande parte das perguntas dos questionários aplicados. As escalas ordinais mais utilizadas foram:

| | | | | |
|-----------------|------------------|------------|------------------|-----------------------|
| Nada Importante | Pouco Importante | Importante | Muito Importante | Muitíssimo Importante |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|-------|-----------|----------|----------------|--------|
| Nunca | Raramente | Às Vezes | Frequentemente | Sempre |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|
| Discordo Totalmente | Discordo | Nem concordo/Nem Discordo | Concordo | Concordo Totalmente |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|----------------|-----------------|--------------------------------|-----------|-----------------|
| Nada Favorável | Pouco Favorável | Nem Favorável/Nem Desfavorável | Favorável | Muito Favorável |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|----------------|-----------------|-------------------------|-----------|-----------------|
| Nada Relevante | Pouco Relevante | Mais ou Menos Relevante | Relevante | Muito Relevante |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | |
|---------------|----------------|------------------------|----------|----------------|
| Nada Adequada | Pouco Adequada | Pouco ou Nada Adequada | Adequada | Muito Adequada |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ambos os questionários são de diagnóstico e têm uma nota introdutória, onde consta a identificação da Universidade e do Mestrado que o aluno frequenta, como também identifica um pouco a natureza e os objectivos da investigação. Também nesta parte é solicitada a colaboração do respondente, garantindo o seu anonimato e que não existem respostas certas ou erradas.

Procurou-se que os questionários tivessem um *layout* claro e atraente, pois segundo Hill e Hill (2005) estas características aumentam a probabilidade de obter a cooperação dos respondentes. No que respeita ao tamanho dos questionários, pode-se dizer que são um pouco extensos, mas para garantir a clareza das questões e a avaliação através do modelo CAF, foram introduzidos, em algumas questões, conceitos necessários à compreensão da pergunta.

Os questionários não englobam todos os 28 subcritérios, que constam no modelo de auto-avaliação CAF, por estes ficarem muito extensos, podendo haver o risco de os inquiridos não responderem a todo o questionário.

Após a realização dos questionários, foram submetidos a um pré-teste por um grupo de sete pessoas que não faziam parte do Universo, foi pedido que respondessem aos questionários, como se para eles fosse dirigido e, que fizessem uma crítica aos seguintes itens: i) Estrutura/Português; ii) Facilidade/dificuldade de entendimento das questões; iii) Variáveis do questionário; iv) Tempo que levaram a responder. Foi também solicitado sugestões de melhoria.

O pré-teste teve a participação de cinco das sete pessoas a que foi enviado, que após análise das sugestões enviadas, foram feitas algumas rectificações.

Findo este processo, foi possível inserir os questionários de diagnóstico na estrutura do *survs*, ferramenta que permite criar, editar, analisar, duplicar e divulgar inquéritos de todo tipo, que podem ser distribuídos usando o *link* único para cada um, enviando-o pelo *e-mail* ou inserindo o código HTML apropriado na sua página *web*, recebendo o resultado em forma de gráficos estatísticos. Também se pode alterar a estética do inquérito, modificando as cores do seu *layout*.

Na fase de recolha dos questionários, houve todo um trabalho de contacto com os CNO que não responderam dentro do prazo estipulado, a solicitar que o fizessem até um determinado período de tempo.

Embora a estrutura *survs* faça uma análise das respostas, optou-se por utilizar a ferramenta de cálculo *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*. Esta ferramenta permite manipular, transformar, criar tabelas e gráficos que resumam os dados obtidos. Também permite procedimentos mais avançados, como teste de hipóteses e estatísticas multivariadas para dados qualitativos e quantitativos.

2.1.4. ANÁLISE DE DADOS

Findo o trabalho de campo, passou-se à junção dos dados para a obtenção dos resultados e sua posterior análise, pois os dados são recolhidos em bruto, encontrando-se desorganizados e pouca informação se pode extrair. Esta fase tem como finalidade organizar, verificar, reunir e analisar os dados que permitem o fornecimento das respostas ao problema proposto na investigação e envolve os seguintes procedimentos: codificação das respostas, verificação dos dados e cálculos estatísticos.

No total dos 440 questionários de diagnóstico dirigido aos Colaboradores responderam 136 CNO, correspondendo a uma percentagem de 31 % da Amostra (ver quadro 6). A percentagem de respostas ao questionário de diagnóstico, pelos Directores e/ou Coordenadores, foi de 41,36 % da Amostra, correspondendo a 182 CNO (ver quadro 7).

Quadro 6: N.º de Questionários de Diagnóstico Aplicados aos Colaboradores

| Enviados | Recebidos | | | |
|----------|-----------|-----|-----------------------------|-----------------------------|
| CNO | CNO | % | Respondentes c/ Resposta | Respondentes s/ Resposta |
| 440 | 136 | 31% | 501 | 54 |

Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16.0)

Quadro 7: N.º de Questionários de Diagnóstico Aplicados aos Directores e/ou Coordenadores

| Enviados | Recebidos | | | |
|----------|-----------|--------|-----------------------------|-----------------------------|
| CNO | CNO | % | Respondentes c/ Resposta | Respondentes s/ Resposta |
| 440 | 182 | 41,36% | 196 | 81 |

Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16.0)

No tratamento das respostas obtidas foi utilizado o *software* Excel para análise das respostas abertas, e o programa estatístico SPSS para as análises estatísticas.

Antes de se proceder à análise propriamente dos dados, foi feita uma análise aos dados para verificar se estavam de acordo com os pressupostos dos métodos paramétricos – distribuições relativamente normais, homogeneidade de variâncias ou relações lineares entre variáveis no caso de correlações do tipo *Pearson* ou regressão linear.

Conforme sugere Santos (2007), quando é necessário analisar grandes conjuntos de dados, é necessário que estes sejam previamente organizados numa Tabela de Frequências, pois permite simplificar a exploração e descrição dos dados, como também detectar as características mais relevantes para o estudo.

Para melhor percepção dos principais aspectos do fenómeno em estudo recorreu-se à sua representação gráfica, servindo como complemento aos dados apresentados em tabelas de frequência.

O gráfico mais utilizado foi o de barras, pois permite analisar as diferenças de intensidade das várias modalidades de uma característica qualitativa ou entre valores de uma característica quantitativa (Santos, 2007).

Estatística descritiva e distribuição de frequências, média de localização (média), medida de dispersão (desvio padrão) e medidas de assimetria (Coeficientes de *Pearson*), foram alguns dos métodos de análise estatística utilizados na análise dos dados. Toda esta análise foi feita com base nos *outputs* do programa SPSS.

A média, mediana, moda são designadas de medidas de tendência central. O uso da média apresenta algumas limitações, ou seja, não é aplicável a dados qualitativos, quer eles sejam nominais ou ordinais (Chaves *et al*, 2000). Portanto, pode-se afirmar que esta medida de tendência central apenas se aplica a dados quantitativos.

Ao contrário da média, a mediana é afectada pelo número de observações e não pelo seu valor (Chaves *et al*, 2000).

O processo de análise de dados multivariados, com base no programa estatístico SPSS, será apresentado no capítulo seguinte deste Trabalho de Investigação, que incidiu apenas sobre os critérios de meios devido à limitação de tempo, que não permitiu uma investigação mais completa. No entanto, a avaliação dos critérios liderança, política e estratégia, pessoas, parcerias e recursos e processos permite fazer uma análise do que a organização faz para a melhoria da qualidade do serviço prestado e das relações internas e externas com as partes interessadas do CNO.

CAPÍTULO III: DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo discutimos os resultados da primeira parte do nosso projecto que é a avaliação da gestão nos CNO através da implementação da metodologia da CAF e analisando todas as dimensões do conjunto de Meios.

Iniciamos com uma pequena caracterização dos Centros Novas Oportunidades, desde a sua origem passando pelas constantes mudanças, até aos dias de hoje e a forma como está estruturado todo o processo dos Centros Novas Oportunidades.

Através da aplicação da metodologia de investigação conforme descrita no capítulo anterior e dos resultados obtidos, provenientes dos dois questionários de diagnóstico aplicados, serão apresentados os resultados respeitantes à análise estatística das variáveis e eventuais correlações entre elas. Estas variáveis mais não são do que os sub-critérios, dos Critérios de Meios.

3.1. BREVE CARACTERIZAÇÃO DOS CENTROS NOVAS OPORTUNIDADES

Como definido na portaria nº 86/2007, de 12 de Janeiro:

“O Sistema Nacional de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências tem assumido um papel determinante no esforço da qualificação da população activa portuguesa, contribuindo decisiva e progressivamente para minorar ou mesmo ultrapassar algumas das sérias debilidades que se fazem sentir, de forma incisiva, em matéria de habilitações escolares dos cidadãos adultos nacionais” (DR, 1ª Série, nº9, 2007, p. 295).

Nessa mesma portaria são apresentadas revisões à portaria nº1082-A/2001, de 5 de Setembro que definia a criação de uma rede nacional de Centros de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (Centros de RVCC), concebido e organizado pela extinta Agência Nacional de Educação e Formação de Adultos (ANEFA). Com a portaria nº 86/2007, de 12 de Janeiro surge a iniciativa Novas Oportunidades – “programa de acção governativa com implicações sobretudo ao nível das políticas de educação, emprego e formação profissional” (DR, 1ª Série, nº9, 2007, p. 295). As revisões normativas assentam sobretudo:

- Na designação dos Centros de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC) por Centros de Novas Oportunidades.
- O processo de RVCC assume como objectivo a melhoria dos níveis de certificação escolar dos adultos maiores de 18 anos que não possuam o nível básico ou secundário de escolaridade, numa perspectiva de aprendizagem ao longo da vida.

No seguimento da criação do programa das Novas Oportunidades, foi criado a Agência Nacional para a Qualificação (ANQ), organismo tutelado pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade e pelo Ministério da Educação.

A Portaria n.º 370/2008, de 21 de Maio regula a criação e o funcionamento dos Centros Novas Oportunidades enquadrados no âmbito do Sistema de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC).

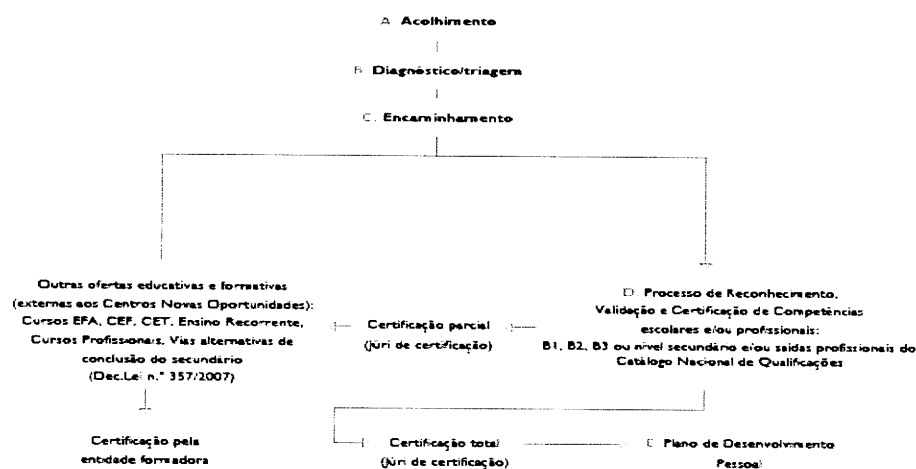
Este diploma estabelece ainda que os CNO podem ser criados por iniciativa de entidades públicas ou privadas, desde que a sua criação seja autorizada pela ANQ, promovendo uma distribuição adequada às necessidades de qualificação de activos, designadamente em termos territoriais e sectoriais.

Nesta portaria é ainda definido a constituição das equipas técnico-pedagógicas, equipas essas qualificadas e especializadas no trabalho a desenvolver nas várias etapas de intervenção, ilustrada na figura 4.

O diploma aqui referenciado (Portaria n.º 370/2008, de 21 de Maio) define que as etapas de intervenção iniciam com o acolhimento e diagnóstico do adulto, que, de acordo com a sua experiência de vida e as suas motivações e expectativas pode ser encaminhado para as respostas formativas disponíveis que facilitem a obtenção de uma qualificação ou para um processo de reconhecimento, validação e certificação de competências (RVCC) (figura 4).

Figura 4: Etapas de Intervenção dos CNO

Fluxograma das etapas de intervenção dos Centros Novas Oportunidades



Fonte: Gomes e Silva, 2007.

As dimensões de intervenção, actualmente presentes nos CNO, nomeadamente as etapas de Acolhimento, Diagnóstico e Encaminhamento, constituem uma mais-valia, quer para os candidatos, quer para a equipa técnico-pedagógica que os integram, assim como para a regulação e/ou criação de ofertas formativas por parte de operadores de formação (escolas, Centros de formação, empresas de formação, etc.) (Almeida *et al*, 2008).

O adulto é considerado singular nas suas dimensões pessoais e interactivas e, simultaneamente, activo na promoção do seu desenvolvimento, pelo que a definição do percurso individual de qualificação do adulto, quer se trate do encaminhamento para processos RVCC ou do encaminhamento para um percurso de formação, mediante a elaboração de um Plano Pessoal de Qualificação (PPQ), é entendido como organizador e potenciador do desenvolvimento global e vocacional dos adultos que se apresentam aos CNO.

3.2. PERFIL DOS SUJEITOS E INFORMAÇÕES SOBRE OS CNO

A informação presente neste ponto incide nos resultados obtidos do tratamento dos questionários de diagnóstico aplicados à população, entre Maio e Junho de 2009. A informação apresentada é a que se considera mais relevante para o estudo em causa, fazendo-se uma análise mais detalhada no Apêndice IV, complementada com quadros e gráficos, para melhor visualização e compreensão dos resultados obtidos.

3.2.1. Caracterização e Comparação da Amostra em Estudo

Analisando os dados, tendo em conta a localização geográfica dos CNO, verifica-se que os distritos com mais respostas recebidas dos Directores e/ou Coordenadores da Amostra, foram o distrito do Porto (16,57%), seguido do distrito de Lisboa (11,6%) e distrito de Braga (8,84%). Correspondendo a 30, 21 e 16 Centros respectivamente (ver quadro 8 e Apêndice IV: gráfico 1).

Quadro 8: N.º de CNO que Responderam por Distrito ao Questionário Diagnóstico dos Directores e/ou Coordenadores.

| Questionário Directores e/ou Coordenadores | | |
|--|-------------------------|--------|
| Distrito | N.º CNO que Responderam | % |
| Aveiro | 15 | 8,29 |
| Beja | 6 | 3,31 |
| Braga | 16 | 8,84 |
| Bragança | 3 | 1,66 |
| Castelo Branco | 2 | 1,10 |
| Coimbra | 13 | 7,18 |
| Évora | 8 | 4,42 |
| Faro | 7 | 3,87 |
| Guarda | 2 | 1,10 |
| Leiria | 14 | 7,73 |
| Lisboa | 21 | 11,60 |
| Portalegre | 3 | 1,66 |
| Porto | 30 | 16,57 |
| Santarém | 8 | 4,42 |
| Setúbal | 14 | 7,73 |
| Viana do Castelo | 9 | 4,97 |
| Vila Real | 1 | 0,55 |
| Viseu | 6 | 3,31 |
| Região A. da Madeira | 3 | 1,66 |
| TOTAL | 181 | 100,00 |

Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16.0)

Ao contrário do questionário de diagnóstico aplicado aos Directores e/ou Coordenadores dos CNO, a maior percentagem de respostas obtidas do questionário aplicado aos Colaboradores vieram do Distrito de Lisboa (16,3%), seguido dos distritos do Porto e de Braga, um com 16,3%, outro com 14,81 % e outro com 10,37%, respectivamente (ver quadro 9 e Apêndice IV: gráfico 2).

Quadro 9: Número de CNO que Responderam ao Questionário dos Colaboradores.

| Questionário Colaboradores | | |
|----------------------------|-------------------------|--------|
| Distrito | N.º CNO Que Responderam | % |
| Aveiro | 13 | 9,63 |
| Beja | 2 | 1,48 |
| Braga | 14 | 10,37 |
| Bragança | 2 | 1,48 |
| Castelo Branco | 1 | 0,74 |
| Coimbra | 11 | 8,15 |
| Évora | 5 | 3,70 |
| Faro | 6 | 4,44 |
| Guarda | | 0,00 |
| Leiria | 7 | 5,19 |
| Lisboa | 22 | 16,30 |
| Portalegre | 2 | 1,48 |
| Porto | 20 | 14,81 |
| Santarém | 9 | 6,67 |
| Setúbal | 9 | 6,67 |
| Viana do Castelo | 4 | 2,96 |
| Vila Real | 1 | 0,74 |
| Viseu | 5 | 3,70 |
| Região A. Da Madeira | 2 | 1,48 |
| TOTAL | 135 | 100,00 |

Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16.0)

O primeiro grupo de ambos os questionários, permite retirar informações sobre o sujeito que respondeu ao inquérito (sexo, idade, habilitações literárias, função desempenhada no CNO e tempo de trabalho no CNO e na Instituição Mãe). Após a recolha e tratamento de toda a informação recebida, verifica-se que 78% (141) dos questionários foram respondidos pelo Coordenador do CNO, cabendo os restantes 22% (40) aos Directores dos Centros (Apêndice IV: quadro 10). Esta percentagem pode estar relacionada com o facto de uma grande parte dos CNO estarem ligados a instituições de ensino público, em que o Director do estabelecimento de ensino assume a função de Director do CNO, nomeando para o cargo de Coordenador outra pessoa.

No questionário de diagnóstico aplicado aos Colaboradores do CNO, os Profissionais e os Formadores de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC), foram os que mais contribuíram para este estudo, embora se tenha obtido respostas aos questionários de toda a equipa técnico-pedagógica. Neste sentido, os 90% (455) de respostas obtidas dos Colaboradores nesta questão, 35,3% (177) pertencem aos Formadores RVCC, 31,5% (158) dizem respeito aos Profissionais RVCC e 11,2% (56) das respostas são de Técnicos de Diagnóstico. Verificou-se que houve uma fraca afluência de respostas vindas de Técnicos Administrativos (19 - 3,8%). Podia-se pensar que estavam incluídos nos que não responderam à questão, mas estes têm um peso muito pequeno no conte geral (46 - 9,2%) (ver quadro 12 e Apêndice IV: gráfico 3).

Analisando o grupo dos Directores e/ou Coordenadores verifica-se que a amostra é composta por 44,4% (123) de mulheres e por 25,6% (71) de homens, com idade compreendida entre os 25 e os 65 anos. A maioria dos inquiridos do sexo masculino (33 – 49%) situa-se entre os 45 e os 55 anos de idade, enquanto os do sexo feminino (43 – 36%) encontram-se no escalão etário entre os 35 e os 45 anos, sendo a idade média dos inquiridos de 43 anos (ver quadro 11).

A Amostra dos Colaboradores é constituída por 77% (350) de sujeitos do sexo feminino e 23% (105) do sexo masculino.

A idade média dos Colaboradores respondentes é de 33 anos. Sendo que o maior número de inquiridos encontram-se na faixa etária entre os 21 e os 31 anos de idade (233 - 51,54%), seguido do grupo etário entre os 31 e os 41 anos de idade (150 - 33,18%), quer para o sexo masculino, quer para o sexo feminino (ver quadro 12).

Em termos de habilitações literárias dos Directores e/ou Coordenadores não há diferenças significativas, pois os 70% (194) dos participantes que responderam a esta questão possuem formação universitária: 80% (154) possui uma licenciatura (70% (51) do sexo masculino e 85% (103) do sexo feminino), 13% (26) possui o grau académico de Mestre e 2% (3) tem Doutoramento e os restantes 4% (11) possuem um Bacharelato (ver quadro 11).

96,45% (435) dos Colaboradores, que responderam a esta questão (101 - 96,19% do sexo masculino e 334 - 96,53% do sexo feminino), possuem formação universitária, na sua maioria licenciatura (367 - 84,37%), embora aproximadamente 10% (54) possua o grau de mestre e os restantes (13) possuam um bacharelato e estudos pós-graduados. Dos restantes inquiridos (16 - 3,55%), 0,45% (2) fez o seu percurso académico até ao 3.º Ciclo Básico (antigo 9.º ano) e 3,10% (14) terminou o ensino secundário (ver quadro 12).

Verificou-se que uma grande percentagem dos Directores e/ou Coordenadores, que estão afectos ao CNO, já exercia funções na instituição mãe. Houve um reaproveitamento dos colaboradores para esta actividade. No entanto, verifica-se que a maior percentagem de indivíduos que exercem as suas funções no CNO, o fazem à menos de um ano (86 - 31,05%). O tempo médio de trabalho no CNO é de quase 2 anos (ver quadro 11).

Tal como aconteceu no questionário de diagnóstico aplicado aos Directores e/ou Coordenadores, também no questionário de diagnóstico aplicado aos Colaboradores se verificou fenómeno idêntico, pois uma grande percentagem dos respondentes, que estão afectos ao CNO, já exerciam funções na instituição mãe. O tempo médio de trabalho no CNO ronda o ano e meio, enquanto na instituição mãe ronda os quatro anos e meio (ver quadro 12).

Quadro 11: Caracterização dos Inquiridos (Directores e/ou Coordenadores).

| Variáveis | Caracterização da Amostra | Frequência | % | Respostas Omissas | % |
|-----------------------------------|---------------------------|------------|--------|-------------------|--------|
| Sexo | Feminino | 71 | 25,63% | 83 | 29,96% |
| | Masculino | 123 | 44,40% | | |
| Idade Agrupada em Escalões | <=25 | 1 | 0,36% | 87 | 31,41% |
| | >25<=35 | 46 | 16,61% | | |
| | >35<=45 | 61 | 22,02% | | |
| | >45<=55 | 67 | 24,19% | | |
| | >55<=65 | 15 | 5,42% | | |
| Habilitações Literárias | Licenciatura | 154 | 55,60% | 83 | 29,96% |
| | Mestrado | 26 | 9,39% | | |
| | Doutoramento | 3 | 1,08% | | |
| | Outro Grau Universitário | 11 | 3,97% | | |
| Função no CNO | Director/a | 40 | 14,44% | 96 | 34,66% |
| | Coordenador/a | 141 | 50,90% | | |
| Tempo Trabalho no CNO | <=1 | 86 | 31,05% | 90 | 32,49% |
| | >1<=3 | 69 | 24,91% | | |
| | >3<=6 | 20 | 7,22% | | |
| | >6<=9 | 12 | 4,33% | | |
| Tempo Trabalho na Instituição Mãe | <=1 | 10 | 3,61% | 94 | 33,94% |
| | >1<=7 | 45 | 16,25% | | |
| | >7<=14 | 58 | 20,94% | | |
| | >14<=21 | 40 | 14,44% | | |
| | >21<=28 | 22 | 7,94% | | |
| | >28<=35 | 8 | 2,89% | | |

Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16.0).

Em termos de regime contratual entre os Directores e/ou Coordenadores e o CNO, 57% (158) pertence ao quadro, 7,9% (22) não pertencem ao quadro e apenas 2,5% (7) tem um contrato de prestação de serviços. Mas, deve-se chamar a atenção para o facto de que cerca de 33% (90) dos inquiridos não responderam a esta questão.

No caso dos Colaboradores, a realidade é um pouco diferente, uma vez que existem mais Colaboradores com um contrato de trabalho a termo certo (216 - 43,3 %) do que sem termo (151 - 30,5 %), havendo no entanto, cerca de 16 % (81) de Colaboradores em regime de prestação de serviços. Quanto à taxa de absentismo pode-se considerar que foi baixa, pois não ultrapassou os 9 %.

O grau de absentismo de respostas a este primeiro grupo (Caracterização do Respondente) do questionário dos Directores e/ou Coordenadores ronda os 32%.

Quadro 12: Caracterização dos Inquiridos (Colaboradores)

| Variáveis | Caracterização da Amostra | Frequência | % | Respostas Omissas | % |
|-----------------------------------|----------------------------|------------|--------|-------------------|--------|
| Sexo | Feminino | 350 | 69,86% | 46 | 9,18% |
| | Masculino | 105 | 20,96% | | |
| Idade Agrupada em Escalões | < 21 | 1 | 0,20% | 47 | 9,78% |
| | >= 21 < 31 | 233 | 46,51% | | |
| | >= 31 < 41 | 150 | 29,94% | | |
| | >= 41 < 51 | 54 | 10,78% | | |
| | >= 51 < 61 | 14 | 2,79% | | |
| Habilitações Literárias | 3.º Ciclo Básico | 2 | 0,40% | 46 | 9,18% |
| | Ensino Secundário | 14 | 2,79% | | |
| | Licenciatura | 367 | 73,65% | | |
| | Mestrado | 54 | 10,98% | | |
| | Doutoramento | 1 | 0,20% | | |
| | Outro Grau Universitário | 13 | 2,79% | | |
| Função no CNO | Coordenador/a | 38 | 7,58% | 46 | 9,18% |
| | Técnico/a Diagnóstico | 56 | 11,18% | | |
| | Profissional RVCC | 158 | 31,54% | | |
| | Formador/a RVCC | 177 | 35,33% | | |
| | Avaliador/a | 4 | 0,80% | | |
| | Técnico/a Administrativo/a | 19 | 3,79% | | |
| | Outra | 3 | 0,60% | | |
| Tempo Trabalho no CNO | >= 0 < 3 | 396 | 80,04% | 59 | 11,78% |
| | >= 3 < 6 | 29 | 5,79% | | |
| | >= 6 < 9 | 12 | 2,40% | | |
| Tempo Trabalho na Instituição Mãe | < 1 | 265 | 52,89% | 58 | 11,58% |
| | >= 1 < 5 | 175 | 34,93% | | |
| | >= 5 < 10 | 3 | 0,60% | | |

Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16.0).

No questionário de diagnóstico dirigido aos Directores e/ou Coordenadores existe um segundo grupo de questões que permite ao inquirido caracterizar o Centro que representa, em termos de designação social, se é ou não um Centro certificado pela qualidade e se não, identificar porquê. Neste grupo houve uma média de 40% (112) dos inquiridos que não responderam.

A maior percentagem de Centros que responderam são Escolas (83 - 49%). Segundo dados de 30 de Junho de 2009, apresentados no site das Novas Oportunidades, os CNO a funcionar em Escolas Básicas e/ou Secundárias eram 195, representam 43% do total de CNO existentes.

Questionou-se os Directores e/ou Coordenadores se o CNO onde exerciam funções tinha algum Certificado de Qualidade, sendo que 53% (146) respondeu que “Não”. As justificações dadas incidiram no desconhecimento dos benefícios (26 - 9,4%), ou porque tinham falta de meios humanos e

financeiros para avançarem para um processo de certificação pela qualidade (27 - 9,7%) ou porque o CNO era apenas um elemento de uma instituição.

Outras explicações dadas pelos inquiridos, não menos importantes, face ao assunto em análise, foram que o processo de certificação estava numa fase embrionária, pois o CNO ainda era muito recente e que as práticas não estavam suficientemente consolidadas.

Os Centros que responderam possuir um Certificado de Qualidade, foram certificados, na sua maioria, pela NP ISO 9000/2001, dois Centros foram certificados pela APCER (Associação Portuguesa de Certificação) e outros dois foram certificados pela DGERT (Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho).

Esta análise permite-nos concluir que ainda há muito trabalho a fazer, para que esta realidade mude. O facto de a ANQ orientar os CNO para que implementem um sistema de auto-avaliação, poderá contribuir para que a situação actual se altere, pois com o evoluir do processo as pessoas vão mudando de opinião, vão compreendendo o sistema e talvez dêem o passo para a certificação.

Ainda dentro deste grupo (Caracterização do CNO) questionou-se os inquiridos quanto ao número de Adultos que transferia para outros Centros e o número de Adultos que recebia de outros Centros, tendo-se verificado que a média de transferências recebidas é superior (5,14) à média das transferências encaminhadas (4,35) para outros Centros. A razão invocada pelos Adultos ao solicitarem a transferência do seu processo para outro Centro foi a mudança de residência (100 - 38,6%) e o facto de o CNO para onde pedem transferência se encontrar mais próximo do local de trabalho. Houve dois inquiridos que responderam que a transferência foi solicitada pelo adulto, por este ter problemas de relacionamento com um membro da equipa. Das 148 respostas obtidas, 28 justificaram a sua saída do CNO em que se encontravam em processo para outro, por este ser mais rápido.

Numa análise geral ao número de transferências solicitadas e às justificações dadas, verifica-se que os Centros conseguem satisfazer as necessidades dos seus clientes.

A caracterização da amostra permite ter um conhecimento mais profundo da realidade em estudo. Em resumo, deste primeiro grupo de questões, conclui-se que os Recursos Humanos dos Centros é constituído na sua maioria por mulheres e que o nível de habilitações literárias é elevado, situação esta que pode estar ligada às especificidades da actividade Novas Oportunidades.

A maior percentagem de respostas veio de CNO instalados em escolas públicas. No que diz respeito à Certificação pela Qualidade, verificou-se que é um tema pouco presente na actividade CNO, pois a maioria diz desconhecer os seus benefícios.

Nos grupos de questões, que se apresentam em seguida, procurou-se fazer um diagnóstico de situação dos CNO e dos inquiridos, nomeadamente no que se refere à percepção que estes têm do Centro que representam e o que fazem para dar uma orientação ao Centro, recorrendo ao modelo CAF e aos cinco Critérios de Meios que o constituem.

3.3. VERIFICAÇÃO DA FIABILIDADE E VIABILIDADE POR CRITÉRIO DE MEIOS – CAF

Os critérios de meios permite-nos avaliar uma organização e perceber o que é feito para a melhoria contínua. Este estudo de investigação incidiu apenas sobre alguns dos sub-critérios dos critérios de meios. As variáveis seguintes podem sofrer alterações de acordo com a caracterização do respondente.

Critério 1: Liderança

Face às constantes mudanças económicas, financeiras, tecnológicas e sociais que diariamente uma organização é confrontada, os líderes têm todo um trabalho de coordenação, compromisso e negociação, que deve assentar no respeito e na confiança, no exemplo e na responsabilização, conciliando os interesses e vontades opostas. O líder deve ser capaz de criar o espírito de cooperação e entreajuda para que consiga equipas motivadas, autónomas e que apostem na qualidade e aprendizagem permanente (Lopes e Capricho, 2007).

Dos 277 questionários recebidos dos Directores e/ou Coordenadores, dizem que a Missão da Instituição Mãe é: a “Satisfação das necessidades do seu público-alvo” (106 - 67,52%), “Realizar formação de qualidade” (100 - 63,69%) e “Contribuir para uma cidadania mais activa” (94 - 59,87%) (Apêndice IV: gráfico 4). No que diz respeito à Missão do CNO, 16,9 % (26) dos respondentes considera que esta é diferente da Instituição Mãe, embora não especifique qual é (Apêndice IV: gráfico 5).

77,8 % (390) dos Colaboradores que responderam às questões sobre a Missão da Instituição Mãe e do CNO afirmam que a Missão da Instituição Mãe é “Realizar formação de qualidade” (267 - 68,81 %), “Satisfazer as necessidades dos seu público-alvo” (263 - 67,78 %) e o “Desenvolvimento das comunidades locais” (225 - 57,99 %). 79,7 % (303) dos respondentes reconhece que a razão de ser do CNO é a mesma da Instituição Mãe (Apêndice IV: gráfico 6). Verifica-se que os Directores e os Colaboradores conhecem e percebem a Missão da Instituição Mãe e do CNO, embora haja umas pequenas diferenças, mas pouco significativas.

Para esta questão aplicou-se o teste paramétrico (*teste t*) de forma a reforçar a afirmação anterior, ou seja, confirmar que embora sejam duas amostras do mesmo Universo têm valores médios iguais ao valor do parâmetro μ (valor médio de respostas à questão Missão do CNO) (Apêndice IV: quadro 13 e 14).

A maioria dos Directores e/ou Coordenadores disse que a Instituição Mãe a médio longo prazo pretende ser uma “Instituição de Referência” (131 - 84 %), embora 51 % (80) considere que a Visão da Instituição é ser “Inovadora e Competitiva”, afirmando o mesmo quando questionados sobre a Visão do CNO (Apêndice IV: gráfico 7 e 8).

88 % (337) dos Colaboradores, que responderam a esta questão, dizem conhecer e perceber a Visão da instituição onde colaboram e que o seu objectivo a médio e longo prazo é “Destacar-se como instituição de referência” (256 - 76,19 %) e “Ser inovadora e competitiva (194 - 57,40 %), sendo também estes os objectivos do CNO (299 - 83,52 %), tal como a maioria dos Directores e/ou Coordenadores o afirmaram.

Quando se questionou os Directores e/ou os Coordenadores se foram parte activa na definição da Missão e da Visão do CNO, apenas 55,6% (154) respondeu à questão, destes 89 % (137) respondeu que “Sim” e 11 % (17) respondeu que “Não”. A participação dos inquiridos foi através de reuniões onde foi definido a Missão e a Visão (114 - 82%) e através da elaboração do Plano de Actividades ou Plano Estratégico de Intervenção (121 - 87,1%), embora outros tenham dito que a sua participação foi feita na elaboração do projecto de candidatura da Instituição Mãe a Centro de Novas Oportunidades. Apenas um Centro disse ter envolvido os parceiros sociais na definição da Missão e da Visão do CNO, com a finalidade de ir ao encontro das necessidades reais do concelho onde está integrado.

A maioria dos Colaboradores (286 - 74,3 %) afirma terem tido uma participação activa na construção da Missão e da Visão, comunicando activamente as suas sugestões à chefia (193 - 66,8 %), participando na elaboração do PA/PEI (180 - 62,3 %), como também através de reuniões específicas para esse propósito (178 - 61,4 %).

Verifica-se um elevado número de não respostas por parte dos líderes do CNO, que pode significar que os inquiridos não se sentem à vontade para responder a estas questões, ou porque desconhecem o seu significado, ou porque consideram que a definição da Missão e a Visão da Instituição Mãe e do CNO não são fundamentais para a gestão do processo.

Foi solicitado aos inquiridos (Directores e /ou Coordenadores) que definissem as normas de conduta que o CNO estabelece consigo próprio e com todas as partes interessadas que lhe estão associadas. Das várias opções que foram apresentadas, verificou-se que para os respondentes, os Valores ligados à “Ética” (127 - 83,6%) e ao “Espírito de Equipa” (128 - 84,2%) são fundamentais, embora a “Flexibilidade e Adaptação à Mudança” (119 - 78,3%) também seja importante (Apêndice IV: gráfico 9).

De acordo com o que foi feito para os Directores e/ou Coordenadores do CNO foi perguntado aos Colaboradores, dentro de um conjunto de opções, quais seriam os Valores que regiam o CNO onde exerciam funções, 76,8 % (385) dos que responderam a esta questão afirmam que os Valores são o “Espírito de Equipa” (332 - 86,23 %), a “Ética” (310 - 80,52 %) e a “Flexibilidade e adaptação à mudança” (304 - 78,96 %) (Apêndice IV: gráfico 10). No entanto, só 33,1 % (125) afirmou que a sua opinião foi pedida para a definição dos Valores.

Os Colaboradores, na sua maioria (345 - 79,5 %), teve conhecimento das normas de conduta que regem o CNO através de reunião com todos os Colaboradores do CNO, tal como os Directores e/ou Coordenadores o afirmaram (Apêndice IV: quadro 15).

Os representantes dos CNO inquiridos dizem ter dado a conhecer a todos os colaboradores do CNO a Missão, a Visão e os Valores que regem o Centro, apenas 5,9 % (9) dos respondentes dizem não o ter feito. Os restantes 94,1% (144) fizeram-no através de “Reunião com todos os colaboradores do CNO” (134 - 91,8 %), o que leva a concluir que a divulgação dificilmente chega aos colaboradores da Instituição Mãe, o que pode ser uma lacuna, uma vez que o CNO é parte integrante desta.

Na análise de estilo de Liderança para a Qualidade, realizou-se uma análise factorial de componentes principais (ACP) com base nas variáveis de trabalho que correspondiam às perguntas 25, 26, 27 e 28 do questionário dirigido aos Directores e/ou Coordenadores dos CNO. O objectivo é avaliar os vectores de liderança que são conciliatórios com a gestão da qualidade.

Foi proposto aos Colaboradores que avaliassem o seu chefe directo (Director/Coordenador) em relação a um conjunto de variáveis, tendo estes obtido uma avaliação positiva, que numa escala entre 1 (nada importante) a 5 (muitíssimo importante), varia na sua maioria entre os 3 (importante) e 4 (muito importante). No entanto, verificou-se uma grande percentagem (18,54 %) de respostas no nível 5. O nível de insatisfação dos Colaboradores face aos seus chefes é baixo (9 %) (Apêndice IV: quadro 16).

O teste Kaiser_Meyer-Olkin (KMO) de valor 0,759 indica que as correlações simples com as parciais observadas entre as variáveis permitem a realização da análise factorial (Apêndice IV: quadro 17).

O teste de esfericidade de Barlett garante, por sua vez, que os dados provêm de uma população normal multivariada. Assim, estão garantidas as condições para a prossecução do procedimento estatístico de ACP (Apêndice IV: quadro 17).

Do conjunto de sete componentes principais extraídos com os procedimentos normais (rotação ortogonal varimax) que explicam 64,6% da variância, destacamos apenas três que consideramos relevantes (Apêndice IV: quadro 18):

- A primeira componente que explica 18,3% da variância, a qual denominamos de «Chefia moderna», concentram as características da chefia que são entendidas como adequadas e que incluem demonstração de «empenho na mudança», «estimula a iniciativa nas pessoas» e é capaz de «delegar competências e responsabilidades» ou «aceitar críticas construtivas»;
- A segunda componente, a qual denominamos de «Espírito de equipa» tem como variáveis de origem as que se relacionam com a promoção do trabalho em grupo, nomeadamente, «grupos de trabalho para identificação de processos críticos e desenvolvimento de propostas» e «responsabilização das pessoas pelo trabalho»;
- A terceira componente que se destaca e que explica cerca de 8,6% da variância denomina-se de «Espírito formativo». As variáveis que entram nessa componente são as que se relacionam com a formação em geral, formação na Qualidade, bem como aprendizagem através de seminários.

Estes componentes indiciam que o estilo de liderança dos Directores e/ou Coordenadores dos CNO se coaduna com o que Deming chama de liderança moderna – participativa, consensual e empenhada na instituição de formação e educação contínua dos colaboradores.

Conclui-se ainda que os Directores e/ou Coordenadores e os Colaboradores se encontram em sintonia no que se refere à Missão, Visão e Valores da Instituição Mãe e CNO onde colaboram, embora a informação fique no grupo restrito que é o CNO.

O grupo seguinte permite analisar um conjunto de questões que foram colocadas à População Alvo em estudo, de forma a avaliar qual é a percepção que esta tem do planeamento e a estratégia do CNO para implementar a modernização e a inovação.

Critério 2: Planeamento e Estratégia

Após a identificação da Missão, Visão e Valores do CNO, procurou-se averiguar se a organização os implementa através de uma estratégia claramente orientada para as partes interessadas alinhando os objectivos e as necessidades das mesmas, apoiada sempre na melhoria contínua da gestão dos recursos e processos.

Anualmente os CNO têm que apresentar o PEI às entidades que regulam a actividade dos Centros. Questionou-se os Directores e/ou Coordenadores como era feito o planeamento das actividades e a definição da estratégia do CNO. Com base em alguns exemplos apresentados e outros que podiam ser enumerados pelos inquiridos (ver quadro 19), verificou-se que uma grande percentagem de Centros planeia a sua actividade e define a sua estratégia com base no Plano de Actividades da Instituição (120 - 78,43 %), nas Necessidades e Expectativas dos Clientes/Adultos (116 - 75,82 %) e nas Sugestões dos

Colaboradores (104 - 67,97 %). As sugestões de outras partes interessadas pouco pesaram no planeamento e definição da estratégia do CNO. 4,58 % (7) dos inquiridos ainda referiu que neste processo a opinião e orientações da ANQ e do POPH e a Carta da Qualidade da ANQ foram tidas em conta.

Procurou-se também avaliar até que ponto os Colaboradores foram parte activa deste processo de Planeamento e Estratégia. Apenas 50, 8% (185) respondeu ter participado na elaboração do PEI.

Quadro 19: Planeamento das Actividades e Definição da Estratégia do CNO (Directores e/ou Coordenadores).

| O planeamento das actividades e a definição da estratégia do CNO é feita com base em: | % Não | % Sim |
|--|--------------|--------------|
| Plano de Actividades da Instituição | 21,57 | 78,43 |
| Sugestões dos Colaboradores | 32,03 | 67,97 |
| Necessidades e Expectativas dos Clientes/Utentes | 24,18 | 75,82 |
| Sugestões de Outras Partes Interessadas | 71,90 | 27,45 |

Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16.0).

Para a concretização deste processo a “Definição de responsabilidades” (110 - 73,33 %), o “Estabelecimento de um calendário” (105 - 70,00 %) e a “Articulação dos objectivos com os processos chave” (93 - 62,00 %) foram as medidas mais utilizadas. Ainda desta análise é de registar que a avaliação do grau de cumprimento dos objectivos não é uma medida tida em conta pelos Directores dos Centros inquiridos, para o sucesso deste processo de implementação (Apêndice IV: gráfico 11).

59,7 % (299) dos Colaboradores que responderam a este grupo de questões, afirma que na elaboração do Plano e na definição da Estratégia tiveram em conta as “Necessidades e expectativas dos clientes/adultos” (226 - 75,59 %), o “Plano de Actividades da Instituição” (209 - 69,90 %) e as “Sugestões dos Colaboradores” (196 - 65,55 %) (Apêndice IV: gráfico 12).

Também os Colaboradores (230 - 62,5 %) afirmam que a sua opinião foi solicitada para o estabelecimento dos objectivos e prioridades do CNO, em que 68,5 % (246) diz que houve consenso na definição dos objectivos e prioridades e 72,5 % (250) considera que a sua opinião foi fundamental para a elaboração deste processo.

Aproximadamente 94 % (140) dos Directores e/ou Coordenadores afirma divulgar o PAE/PEI e os objectivos do CNO. Os canais utilizados são variados, sendo que das opções apresentadas, as “Reuniões Semanais” (82 - 56,55 %), as “Mensagens Intranet/Internet” (79 - 54,48 %) e as “Reuniões Mensais” (78 - 53,79 %) foram as mais escolhidas pelos respondentes (Apêndice IV: gráfico 13).

A maioria dos Colaboradores, que responderam ao questionário de diagnóstico em análise, confirmou a existência de canais de comunicação internos para a divulgação do PEI e objectivos do CNO (297 - 83,9 %). Os canais mais utilizados dizem ser as “Reuniões Semanais” (183 - 60,2 %) e as “Mensagens de internet/intranet (e-mails)” (161 - 53,0 %), estando dentro da mesma linha de respostas dadas pelos Directores e/ou Coordenadores às mesmas questões.

A esta questão foi feito o teste paramétrico (*teste t*) de forma a atestar que embora sejam duas amostras do mesmo Universo têm valores médios iguais ao valor do parâmetro μ (valor médio de respostas à questão “Existem Canais Internos de Comunicação para a Divulgação do PEI/PAE e Objectivos do CNO?”) (Apêndice IV: quadro 20 e 21).

Da análise deste conjunto de questões colocadas aos Directores/Coordenadores e aos Colaboradores sobre como os CNO alinham os seus objectivos e as suas necessidades a fim de atingirem a excelência, verifica-se que uma grande percentagem de Centros planeiam a sua actividade e definem a sua estratégia com base no PEI e nas expectativas/necessidades dos seus clientes/adultos. As sugestões de outras partes interessadas pouco pesam neste processo. No entanto, os Colaboradores afirmam ter tido uma participação activa na elaboração do PEI.

Ambos os grupos inquiridos confirmam a existência de canais de divulgação do PEI, sendo feito em grande parte nas reuniões semanais realizadas com a equipa do CNO, o que leva a concluir que a informação circula entre a equipa do CNO, mas dificilmente chega às outras partes interessadas.

Os objectivos definidos para o CNO só são possíveis de alcançar se a organização possuir os Recursos Humanos necessários. As pessoas constituem o activo mais importante de uma organização, por isso, o respeito, o diálogo, o *empowerment*, um ambiente seguro e saudável são a chave para encaminhar as pessoas e a organização para a excelência (DGAEP, 2007).

Critério 3: As Pessoas

Foi pedido aos inquiridos que respondessem a um conjunto de questões sobre este assunto, a fim de averiguar se os Directores e/ou Coordenadores conseguem assegurar que os colaboradores orientem as suas competências pessoais com os objectivos estratégicos do CNO.

Dos 53,4 % (148) dos Directores e/ou Coordenadores que responderam a este grupo de questões mais de metade (56,8%) diz não possuir os Recursos Humanos necessários para atingir os objectivos definidos para o CNO, dos quais 89,7 % (78) diz que tem falta de “Pessoal” e 9,3% (8) afirma que os Recursos Humanos não têm as qualificações necessárias. Os CNO recebem orientações sobre o número de elementos que a equipa pode ter, estando este número dependente das metas que o CNO se propõe atingir quando envia o PEI.

Como é sabido, para a maioria dos CNO esta actividade é financiada por Fundos Comunitários que carecem da apresentação de uma candidatura ao POPH e de uma aprovação por parte deste. Esta situação origina que muitos Centros não tenham liquidez suficiente para fazer frente aos gastos mensais que têm com os Recursos Humanos, o que faz com que a equipa seja reduzida ao máximo aceitável para desenvolver a actividade. No entanto, 40% (58) dos Directores e/ou Coordenadores afirma que com os Recursos Humanos que possui sobre a sua liderança conseguia produzir mais, o que é uma percentagem significativa.

Quando o Director e/ou Coordenador de um Centro premeia o desempenho excepcional dos seus colaboradores, está a contribuir para que este se sinta motivado e criativo, dando sugestões de melhoria para o CNO. Mas, 58% diz que o CNO que representa não possui os mecanismos informais para realizar esse reconhecimento. Os CNO que afirmam possuírem esses mecanismos (42%), para 62,71 % (37) o reconhecimento é feito através do envio do colaborador para formação de forma adquirir novas competências e 50,85 % (30) afirma que existe uma política de pessoal que permite o desenvolvimento criativo do colaborador (quadro n.º 22).

Quadro 22: Mecanismos Informais Utilizados no Reconhecimento do Desempenho Excepcional dos Colaboradores do CNO.

| Mecanismos de Reconhecimento do Desempenho dos Colaboradores do CNO | Não | Sim |
|--|------------|------------|
| Mobilidade interna dos colaboradores. | 57,63 | 42,37 |
| Mobilidade externa dos colaboradores. | 84,75 | 15,25 |
| Formação para aquisição de novas competências. | 37,29 | 62,71 |
| Formação complementar para actualização das competências. | 59,32 | 40,68 |
| Existência de protocolos com outras entidades. | 61,02 | 38,98 |
| Política de pessoal que permita o desenvolvimento do potencial criativo dos colaboradores. | 49,15 | 50,85 |
| Documentação técnica sobre o Processo RVCC divulgada aos colaboradores. | 55,93 | 44,07 |

Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16,0).

A mesma questão foi colocada aos Colaboradores e verificou-se que estes dão mais valor à existência de mecanismos de «Documentação técnica sobre o Processo RVCC divulgada aos colaboradores» (319 – 94,38 %), «Existência de protocolos com outras entidades» (318 – 92,98 %) e «Formação complementar para actualização de competências» (316 – 92,13 %), ao contrário do que os Directores e/ou Coordenadores afirmaram. Salienta-se ainda para o facto de que cerca de 13% (42) dos Colaboradores não têm qualquer opinião sobre este assunto. (Apêndice IV: quadro 23).

Mas se é fundamental que a organização reconheça o desempenho excepcional dos seus colaboradores, também o conhecimento das suas necessidades e o seu desenvolvimento profissional é essencial para que a organização possa atingir a excelência. 95,2 % (138) dos Directores e/ou Coordenadores, dos 52,3 % (145) que responderam, dizem ser conhecedores das necessidades profissionais dos seus colaboradores e que têm esse conhecimento através do contacto pessoal (107 - 74,8%) e do contacto profissional (111 - 77,6 %). As carências, actuais e futuras, dos colaboradores são avaliadas em reuniões periódicas realizadas pela equipa do CNO (137 - 92,57%) (Apêndice IV: quadro 24).

A integração de novos elementos na equipa do CNO é um acto que precisa de ser feito com cuidado, pois é aqui que eles devem conhecer a instituição, os objectivos do CNO, a sua Missão, Visão e Valores. Os Directores e/ou Coordenadores foram questionados quanto à existência de mecanismos de inserção e/ou socialização dos novos colaboradores no CNO, tendo 93,1% (135) dos respondentes afirmado que “Sim”, recorrendo maioritariamente a reuniões de apresentação (129 - 95,56%), embora 63,70% (86) dê formação específica no âmbito das funções para a qual o novo colaborador foi recrutado (Apêndice IV: quadro 25).

Para a mesma questão 73,2 % (251) dos Colaboradores afirma que lhe foi fornecida “Formação específica para as funções que desempenha”, 60,7 % (202) diz que quando iniciou funções no CNO lhe foi fornecido o “Regulamento do CNO” e a 50,2 % (160) também lhe foi entregue o “Regulamento Interno da Instituição Mãe”.

77,1 % (108) dos Directores e/ou Coordenadores que responderam ao conjunto de questões sobre a avaliação do seu desempenho, 73,4 % (80) diz que o seu desempenho é avaliado anualmente, enquanto 8,3% (9) diz sê-lo mensalmente, embora existam outros (19) que afirmem que a sua avaliação é feita aquando da apresentação das metas atingidas mensalmente à Instituição Mãe, aos restantes membros da equipa do CNO e às entidades reguladoras da actividade novas oportunidades.

Ao contrário dos Directores e/ou Coordenadores que afirmaram que seu desempenho era avaliado (77,1 %), 89,6 % (311) dos Colaboradores dizem nunca o ter feito e os 10,4 % (36) que afirmaram que já o tinham feito, não conseguiram definir com que periodicidade o faziam.

Os Colaboradores afirmam ainda que têm autonomia para desempenhar as suas funções (328 - 94,3 %), bem como autorização para assinar trabalho realizado pelos próprios. Mas, a maioria dos Colaboradores não tem autorização para assinar, por exemplo, ofícios, fax e informações de serviço, mesmo que estes tenham sido produzidos por eles.

Ainda sobre este critério dos Recursos Humanos, as variáveis de trabalho foram as constantes dos grupos 42 e 43. Uma vez mais, o teste KMO e teste de esfericidade de Bartlett garantem as suposições para a análise de componentes principais, conforme demonstra o quadro 26 presente no apêndice IV.

Após rotação dos componentes, as duas componentes mais relevantes explicam 46% da variância (Apêndice IV: quadro 27):

- A primeira, a qual designamos de «consensualidade formativa» pois revela que a elaboração do plano de formação é realizado consensualmente pelos Directores e/ou Coordenadores do CNO e seus Colaboradores.
- A segunda designamo-la de «Qualidade» porque deduz-se que a gestão dos recursos humanos apoia-se na qualidade («apoio em especialistas da qualidade»; existência de um «orçamento para a gestão da qualidade» e porque se faz «Formação de equipas de trabalho em Qualidade»).

Dos 68% (342) Colaboradores que responderam à questão sobre a existência de mecanismos para a implementação da melhoria contínua, cerca de 78,7 % (270) dizem que é com muita frequência que os Colaboradores são envolvidos na identificação e implementação dos processos de melhoria, havendo consenso entre os Colaboradores e os Responsáveis.

De acordo com o que foi dito pelos Colaboradores, também os Directores e/ou Coordenadores afirmam que os Colaboradores participam em «Grupos de trabalho para a identificação de processos críticos e desenvolvimento de soluções» (77 - 56,62 %), embora cerca de 55 % (67) afirme que não existem «Grupos de qualidade» a funcionar no CNO.

A análise deste critério de meios permite concluir que os CNO têm um deficit de pessoal que pode estar ligado à falta de meios financeiros para suportar uma equipa maior e também às metas que se propuseram atingir quando a apresentação da candidatura ao POPH. A maioria dos Centros possuem uma politica de integração de novos Colaboradores, embora na sua maioria o faça através da entrega do regulamento do CNO e da Instituição Mãe. Os Colaboradores são envolvidos na definição de planos de estratégia para o CNO, sendo os seus objectivos alinhados com os do CNO. Pode-se afirmar que os CNO possuem uma cultura de abertura, não hierárquica, de comunicação e diálogo, sobre os objectivos estratégicos do CNO.

A grande lacuna que se verificou foi que, ao contrário do que os Directores/Coordenadores afirmaram, uma grande percentagem de Colaboradores não avalia a sua chefia, o que pode levar a concluir que não existe transparência no cumprimento das normas e da qualidade do serviço prestado.

As organizações para poderem sobreviver às constantes mudanças e complexidades da sociedade necessitam de se relacionar com outras organizações, para poderem realizar os seus objectivos estratégicos.

Critério 4: Parcerias e Recursos

Dar a conhecer as parcerias-chave que existem no CNO aos Colaboradores possibilita que estes apoiem o planeamento e a estratégia, bem como o eficaz funcionamento dos processos. 91,7 % (320) dos Colaboradores diz possuir esse conhecimento.

Cerca de 20 % (66) dos Colaboradores dizem que as estratégias não estão claramente identificadas entre os parceiros, pois falta definir formas de comunicação (56 - 77,8 %), responsabilidades (43 - 58,9 %) e competências (31 - 43,1 %).

Embora os colaboradores tenham conhecimento das parcerias-chave do CNO, dificilmente conseguem apoiar o planeamento e a estratégia e o eficaz funcionamento dos processos, pois as estratégias não se encontram bem identificadas entre os parceiros e as formas de comunicação entre si não estão clarificadas.

O último grupo de questões do questionário de diagnóstico serve para analisar até que ponto o CNO identifica, gere, melhora e desenvolve os seus processos-chave de forma a implementar o planeamento e a estratégia.

Critério 5: Processos

Seguindo as orientações do Modelo CAF 2006 fizemos algumas questões aos Dirigentes e aos Colaboradores, dos CNO de Portugal, sobre alguns processos-chave que contribuíram para o cumprimento da Missão do CNO.

Os Directores e/ou Coordenadores dos CNO que responderam a estas questões 90,5% (124) afirmam que existe avaliação dos resultados após a definição de novos procedimentos. Na adopção de novos procedimentos são definidas as responsabilidades individuais de cada elemento da equipa do CNO (122 - 82,2 %), havendo uma abertura à mudança, embora 18,4 % (25) declare que existe resistência à mudança. Cerca de 86 % (114) dos Directores e/ou Coordenadores, que responderam à questão sobre como é que os colaboradores são preparados para a mudança/melhoria continua do CNO, afirmam que existe uma adequação das pessoas às novas competências.

Medir e rever a eficácia das mudanças introduzidas nos processos e desenvolver acções de *benchmarking* e *bench learning* permite avançar para um processo de melhorias. 61,3 % (84) dos

respondentes declararam ter feito comparações e partilhado informações com outros CNO ou outros serviços dentro do CNO que representam, retirando daí lições para melhorar o desempenho.

Promover a mudança e a inovação no CNO obriga a que este esteja munido de recursos que lhe permitam obter o sucesso. Os recursos que os dirigentes dos CNO afirmaram ter mais em falta para desenvolver este processo foi “Recursos Financeiros” (38 - 55,88 %), “Recursos Tecnológicos” (30 - 44,12 %) e “Formação Específica” (29 - 42,65 %) (Apêndice IV: gráfico 14).

Mais de 48% dos Colaboradores afirmaram que o CNO não possui os meios tecnológicos necessários para o bom desempenho do seu trabalho, verificando-se a maior falha no equipamento informático que não é adequado às funções que desempenham (78 - 72,9 %).

Se os colaboradores são o activo mais importante de uma organização, também os Clientes/Adultos devem ser uma parte activa no processo de mudança e inovação. Por isso, o CNO deve possuir mecanismos que lhe permitam medir os resultados alcançados junto dos Clientes/Adultos. 91,6 % (120) dos dirigentes diz possuir esses mecanismos sendo eles, na sua maioria, o “Tempo de chamada entre a data de inscrição até ao início do processo” (86 - 73,50 %) e o “Número de pedidos de transferência de processos para outros CNO” (70 - 59,83 %) (Apêndice IV: gráfico 15).

Procurou-se saber se os Colaboradores alguma vez participaram num grupo de trabalho, criado especificamente para identificar as falhas nos circuitos dos processos, tendo 51,2 % (174) respondido que “Sim”, dos quais 94,8 % (164) diz ter proposto soluções para ultrapassar as falhas identificadas.

Dos colaboradores, 89,3% (310) afirmam possuir os conhecimentos e competências necessárias para aderir a um projecto de mudança que vise a qualidade do serviço prestado, o que poderá ser uma mais-valia para os CNO que ainda não possuem equipas de auto-avaliação e não possuem nenhum certificado da qualidade. Estamos perante um grande número de colaboradores que tem vontade de avançar para um processo de melhoria contínua. Os restantes 10% (37) que afirmam que “Não”, dizem faltar-lhe essencialmente acções de sensibilização para a qualidade (30 - 78,9 %).

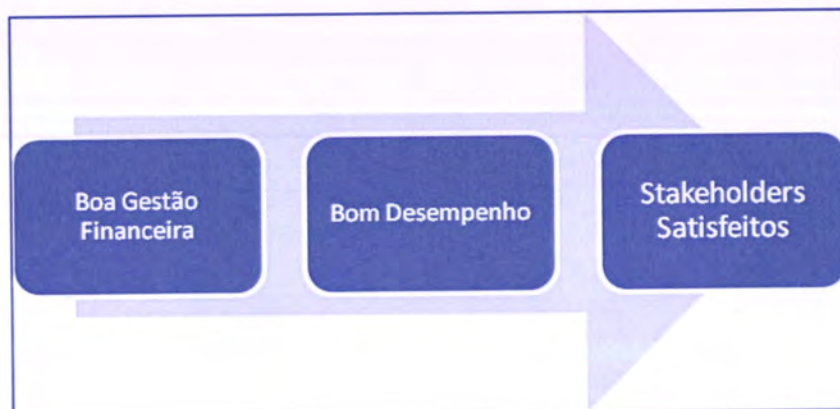
A avaliação do CNO feita pelo Director e/ou Coordenador e os Colaboradores em relação a alguns critérios permitiu-nos averiguar que estes Centros ainda têm um longo caminho a percorrer até atingir a excelência.

CAPÍTULO IV: ESTUDO DE CASO

Neste capítulo discutimos os resultados da análise e avaliação que fizemos ao departamento de gestão administrativa e financeira de um CNO tendo por base a seguinte hipótese:

Um bom desempenho da gestão contabilístico-financeira incutirá nos colaboradores uma motivação para um melhor desempenho e o sucesso traduz-se na satisfação dos *stakeholders* (figura n.º 5).

Figura 5: Modelo Conceptual



Fonte: Elaboração própria.

O objectivo principal desta segunda parte do projecto é, ao invés de avaliar o construto da satisfação dos stakeholders, determinar as estratégias e razões que permitem a um CNO ser sustentável e cumpridor dos requisitos de gestão contabilístico-financeira para com todos os seus *stakeholders*, nomeadamente, os financiadores (o Estado Português, os incentivos da União Europeia, entre outros), os colaboradores (directos e indirectos) e os fornecedores e parceiros.

Este estudo de caso foi suportado na análise de Instrumentos de Gestão Financeira: Plano de Actividades, Orçamento e Relatório de Contas. Foram definidas as medidas de qualidade para a análise deste caso: evolução física e financeira entre o ano de 2003 a 2009 (Número de Adultos: Inscritos, Em Processo e Certificados; Número de Transferências Recebidas e Enviadas; Número de Parcerias; Aumento do valor financeiro).

O Centro Novas Oportunidades escolhido para este estudo de caso é um centro protocolar do IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional), tendo como principal actividade a Formação Profissional. O Centro é financiado pelo Orçamento do Estado, através do IEFP e aproveita o refinanciamento de projectos financiados pela comunidade europeia. O IEFP transfere mensalmente uma verba ao Centro de Formação, de acordo com o Orçamento de Tesouraria apresentado.

O refinanciamento do IEFP acontece quando após a aprovação das candidaturas apresentadas aos

programas das medidas de financiamento do Fundo Social Europeu, o Centro apresenta as despesas realizadas e pagas de um determinado projecto.

No ano de 2001 o Centro Protocolar candidata-se a Centro RVCC, iniciando a sua actividade a 13 de Maio de 2002. Em termos de financiamento, este Centro até ao ano de 2005 apresentou as suas candidaturas independentes ao PRODEP III (Programa de Desenvolvimento Educativo para Portugal) que, após a aprovação deste gestor, o orçamento era integrado no orçamento de funcionamento do Centro.

A partir do ano de 2007 os Centros deixam de ser denominados CRVCC para passarem a ser CNO, de acordo com a Portaria n.º 86/2007, de 12 de Janeiro. No ano seguinte (2008), as candidaturas deixam de ser apresentadas ao PRODEP III e POEFDS (Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social) para passarem a ser apresentadas ao POPH (Programa Operacional do Potencial Humano), sendo integrada logo no início no Orçamento de Funcionamento apresentado para aprovação do Estado.

A estrutura de custos do projecto dos CNO também sofreu alterações, até ao ano de 2008 a estrutura era a que se apresenta no quadro 28, a partir de 2008, a estrutura passa a ser a que se apresenta no quadro 29. As despesas realizadas com o projecto eram integradas nas despesas de funcionamento do Centro de Formação em rubrica própria, por exemplo, as comunicações que em 2008/2009 surgem na estrutura do CNO na rubrica 6, no orçamento de funcionamento surgem na rubrica comunicações 02 02 09.

Quadro 28: Estrutura de Custos entre os anos de 2003 a 2007

| Rubrica |
|---|
| 1 - Formandos |
| 1.1 - Bolsas de Formação |
| 1.2 - Bolsas dos estágios de formação |
| 1.3 - Encargos Salariais dos activos de formação |
| 1.4 - Alimentação e Alojamento |
| 1.5 - Transportes |
| 1.6 - Acolhimento de dependentes a cargo |
| 1.7 - Outros Custos |
| 2 - Formadores |
| 2.1 - Remuneração dos Formadores |
| 2.1.1 - Formadores Internos |
| 2.1.2 - Formadores Externos |
| 2.2 - Outros Encargos |
| 3 - Pessoal não docente |
| 3.1 - Encargos com remunerações |
| 3.1.1 - Pessoal não docente interno |
| 3.1.2 - Pessoal não docente externo |
| 3.2 - Encargos com alimentação, alojamento e transportes |
| 4 - Preparação, desenvolvimento e acompanhamento das acções |
| 5 - Rendas, alugueres, amortizações |
| 6 - Despesas de avaliação |
| 7 - Aquisição de formação no exterior |
| 8 - Aquisição de participações |
| TOTAL |

FONTE: <http://siifse.igfse.pt>

Quadro 29: Estrutura de Custos dos anos 2008 e 2009

| Rubrica |
|--|
| 1. Encargos com Formandos |
| 1.1 Alimentação |
| 1.2 Alojamento |
| 1.3 Transportes |
| 1.4 Outros Custos |
| 2. Encargos com Pessoal afecto ao projecto |
| 2.1 Remunerações |
| 2.1.1 Coordenadores |
| 2.1.2 Formadores |
| 2.1.3 Outro Pessoal |
| 2.2. Outros Encargos |
| 3. Rendas, Alugueres a Amortizações |
| 4. Enc. directos com a prep., des., acomp. e aval. |
| 5. Encargos gerais do projecto |
| TOTAL |

FONTE: <http://siifse.igfse.pt>

Embora a estrutura de custos seja constituída por um conjunto de rubricas, existem limitações nos valores a imputar a cada rubrica, uma vez que existem regulamentos da ANQ e dos Gestores dos Programas que estipulam valores máximos elegíveis, de acordo com o patamar escolhido em termos de execução física.

Por exemplo, na rubrica 1 – Encargos com Formandos só é elegível o valor do seguro pago por adulto que se encontra em processo RVCC, registando-se na sub-rubrica 1.4 - Outros Custos. A título excepcional também pode ser pago o valor do transporte derivado da deslocação do adulto para assistir às sessões de formação complementar, no âmbito do PRVCC, desde que se encontrem no grupo de pessoas carenciadas.

Os valores salariais pagos a cada elemento da equipa também se encontram definidos (quadro 30), pelo que o Centro não pode ultrapassar os valores estipulados. Caso o faça não pode imputar mais do que o estipulado em regulamento. Este Centro possui alguns elementos na equipa que foram transferidos do Centro de Formação para o CNO e que têm uma remuneração superior ao estipulado por regulamento, o que faz com que o Centro, ao apresentar ao gestor as despesas com o projecto, não pode imputar a remuneração na totalidade ao Projecto RVCC, mas sim até ao limite máximo estipulado. O remanescente é considerado como custo não elegível, sendo suportado por receitas realizadas pelo Centro de Formação, uma vez que os elementos da equipa se encontram afectos ao projecto em 100%.

Quadro 30: Categoria Equiparada na Administração Pública/Índice

| Função | Categoria Equiparada na AP/Índice |
|--|---|
| Coordenador | 2.º escalão de técnico superior principal |
| Administrativo | 3.º escalão de assistente administrativo. |
| Técnico Superior | 4.º escalão de técnico superior de 2.ª classe |
| Profissional RVC e Tutor RVC Profissional | 4.º escalão de técnico superior de 1.ª classe |
| Formador ou Avaliador RVC Profissional (tempo inteiro) | 1.º escalão de técnico superior de 1.ª classe |

Fonte: Elaboração Própria (Adaptado do Despacho n.º 21023/2009, de 18 de Setembro)

O número de elementos que podem constituir a equipa do CNO encontra-se definido em regulamento próprio (Despacho n.º 21023/2009, de 18 de Setembro). Para efeitos de financiamento pelo FSE, é fixada uma dotação máxima elegível para o pessoal que constitui a equipa de cada CNO, em função de níveis de resultados anuais – Escolar (quadro 31) e Profissional (quadro 32).

Quadro 31: Constituição da Equipa CNO em Função dos Resultados Anuais de Qualificação Escolar (nível básico e nível secundário)

| Categoria | N.º de Elementos da Equipa | | | |
|---|--|-------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | Nível A ⁽¹⁾ — 500 inscritos | Nível B — 800 inscritos | Nível C — 1300 inscritos | Nível D — 1800 inscritos |
| Coordenador | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Administrativo | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Técnico de Diagnóstico e Encaminhamento | 1 | 1 | 2 | 2 |
| Profissional RVC | 3 | 4 | 4 | 5 |
| Formadores (tempo inteiro) | 5 | 5 | 7 | 8 |

Fonte: Elaboração Própria (Adaptado do Despacho n.º 21023/2009, de 18 de Setembro)

(1) Objectivos anuais excepcionados apenas para os Centros que iniciem actividade no primeiro ano de candidatura, que se encontrem em territórios com características demográficas especiais ou que trabalhem com público-alvo específico (pessoas portadoras de deficiência e incapacidade no âmbito do despacho n.º 29176/2007, de 21 de Dezembro) (50 % do patamar mínimo).

Quadro 32: Constituição da Equipa CNO em Função dos Resultados Anuais de Qualificação Profissional

| Categoria | N.º de Elementos da Equipa |
|------------------------------|-----------------------------|
| | Nível Anual — 300 inscritos |
| Profissional RVC | 1 |
| Tutor RVC (tempo inteiro) | 1 |
| Avaliador RVC (25% do tempo) | 1 |

Fonte: Elaboração Própria (Adaptado do Despacho n.º 21023/2009, de 18 de Setembro)

Na rubrica 4 – Encargos Directos, só se pode imputar as despesas com os encargos do Avaliador RVC e com a aquisição de manuais de apoio à formação complementar.

A rubrica 5 – Encargos Gerais, não deve ultrapassar 10% do total dos encargos com o pessoal afecto ao projecto, ou seja, a rubrica 2. Nesta rubrica o Centro inscreveu apenas as despesas com comunicações, electricidade e água.

Os máximos elegíveis por rubrica para o desenvolvimento desta actividade, muitas vezes não são suficientes, uma vez que a actividade, por exemplo com comunicações e electricidade gasta muito mais do que realmente é imputado. Por isso que uma das condições para a aprovação da abertura de um CNO seja que este tenha capacidade instalada e autonomia financeira.

A apresentação das despesas para pagamento ao gestor do programa segue um conjunto de regras. Os gestores do Programa RVCC ao analisarem as candidaturas e os pedidos de reembolso e/ou saldo apresentadas/os pelos CNO, baseiam-se num conjunto de variáveis consideradas fundamentais, nomeadamente o número de adultos inscritos, encaminhados, em processo e certificados. Para a este estudo de caso consideramos que as variáveis: número de transferências recebidas e enviadas, número de

adultos desistentes e o número de parcerias efectuadas, são também essenciais para a avaliação da qualidade do CNO em estudo.

A escolha destas variáveis permite-nos avaliar o que este Centro tem feito para o aumento de criação de valor. O aprofundamento das parcerias com quem já trabalha, na formação em geral e de uma forma particular, com as empresas a quem se pretende proporcionar intervenções integradas que passem pela formação dos seus activos, dos seus quadros técnicos e dirigentes mas, igualmente, na melhoria das qualificações escolares que serão, conjuntamente com a valorização e especialização profissional, a recomendação de excelência dos seus serviços, junto da sociedade civil e económica nacional, é a estratégia principal para o funcionamento do CNO em estudo.

Os dados constantes no quadro 33 demonstram que o CNO em análise tem apresentado uma taxa de execução variável, embora com tendência, na maioria dos anos e para um conjunto de variáveis, de ser crescente. No ano de 2003 e no ano de 2004 as metas definidas eram as mesmas: 1200 adultos inscritos, 720 adultos iniciados e em processo RVCC e 360 adultos certificados, apresentando uma taxa de execução crescente, com excepção para o número de adultos inscritos, que no ano de 2004 ficou nos 27% (324).

Nos anos seguintes (2005, 2006 e 2007), as metas a atingir foram reduzidas em cerca de 20% a 30%. Houve um ajustamento da taxa de execução à capacidade de execução do Centro, houve portanto uma gestão cuidada e preocupada, não esquecendo a qualidade do trabalho realizado. Esta redução permitiu que o Centro, na maioria das variáveis, apresentasse uma taxa de execução que ultrapassasse os 100%, como é o caso do número de inscritos, que em 2005 ultrapassou em 3% e no de 2007 ultrapassou em 77%, quase o dobro do previsto.

No ano de 2006, a taxa de execução do número de adultos em processo RVCC foi de 226% (1132), verificando-se uma redução no ano de 2007, mas continuando acima dos 100% - 182% (911), ultrapassando assim, em muito, os 500 adultos previsto no início do ano.

O quadro em análise demonstra ainda que o principal problema deste Centro se verifica na variável número de adultos certificados, esta situação fica a dever-se, segundo os relatórios de actividades do CNO, do funcionamento do Centro ao longo de quase todo o ano com um número de elementos da equipa técnico-pedagógica inferior ao necessário para dar resposta às necessidades. Este facto deve-se essencialmente às mudanças constantes na equipa, nomeadamente a entrada e saída de formadores, que são também docentes do sistema de ensino, originando que muitas das vezes, a carga horária não seja compatível com a actividade do CNO e com a mudança e acumulação de funções dos elementos da equipa. Também o aumento da taxa de execução das outras variáveis provoca depois o estrangulamento do fim do processo RVCC, que é a certificação. Situação também identificada e referida no critério de meios – pessoas.

Face ao exposto, podemos afirmar que o CNO soube identificar o problema e sabe qual a sua solução, uma vez que estas metas não são estipuladas pelo CNO mas derivam de um conjunto de factores que determinam as metas a atingir e o patamar a que o Centro se candidata, conforme já foi referenciado anteriormente. Mas existem situações alheias ao CNO, que muitas vezes, não permite que estes contratempos sejam transpostos, uma vez que a ANQ tem imposto um conjunto de exigências e regras que em muitas situações não se adequam com as necessidades dos CNO, como também existem áreas em que há uma certa dificuldade em contratar formadores.

No ano de 2008 e no ano de 2009, a estratégia de gestão do CNO mudou, levando a actividade Novas Oportunidades, em regime de itinerância à população, proporcionando-lhes uma alternativa para a obtenção da escolaridade, facilitando à população o acesso desta actividade através do Centro de formação, nas diversas delegações existentes em Portugal Continental. Esta mudança de estratégia elevou o CNO em estudo para um patamar de metas muito superior ao que existia, passando assim dos 800 adultos inscritos para os 2000 adultos, dos 500 adultos que iniciaram o PRVCC para os 1000 e dos 350 adultos certificados para os 950 adultos. Verifica-se que algumas das variáveis triplicaram o valor existente no ano de 2007.

Mas, a mudança de estratégia, parece não ter sido bem sucedida face aos números apresentados, uma vez que a taxa de execução é muito baixa em quase todas as variáveis anteriormente referidas, só a taxa de execução do número de inscritos é que ultrapassa os 80% (1654), as restantes, no ano de 2008, ficam todas abaixo dos 51%. A nível do número de certificados, o ano de 2008 é o que apresenta a taxa de execução mais baixa 16% (150). No ano de 2009 verifica-se uma ligeira subida, mas fica-se muito abaixo do previsto inicialmente (34%).

Esta situação também se fica a dever ao facto de o regime e modelo de itinerância imposto pela ANQ sejam pouco adequados à estrutura do Centro, comprometendo por isso a concretização das metas.

Quadro 33: Variáveis (Medidas) da Qualidade do CNO

| Medidas Qualidade | 2003 | | | 2004 | | | 2005 | | | 2006 | | | 2007 | | | 2008 | | | 2009 | | |
|--------------------------------|----------|-----------|-------------|----------|-----------|-------------|----------|-----------|-------------|----------|-----------|-------------|----------|-----------|-------------|----------|-----------|-------------|----------|-----------|-------------|
| | Previsto | Realizado | Tx Execução | Previsto | Realizado | Tx Execução | Previsto | Realizado | Tx Execução | Previsto | Realizado | Tx Execução | Previsto | Realizado | Tx Execução | Previsto | Realizado | Tx Execução | Previsto | Realizado | Tx Execução |
| Inscritos | 1200 | 683 | 57% | 1200 | 324 | 27% | 800 | 822 | 103% | 800 | 742 | 93% | 800 | 1419 | 177% | 2000 | 1654 | 83% | 2000 | 1314 | 66% |
| Com Diagnóstico/Encaminhamento | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Iniciados RVCC | 720 | 228 | 32% | 720 | 444 | 62% | 500 | 583 | 117% | 500 | 646 | 129% | 500 | 522 | 104% | 1000 | 505 | 51% | 998 | 596 | 60% |
| Em Processo RVCC | 720 | 351 | 49% | 720 | 659 | 92% | 500 | 875 | 175% | 500 | 1132 | 226% | 500 | 911 | 182% | n/d | 1212 | | n/d | 1479 | |
| Certificados (total e parcial) | 360 | 127 | 26% | 360 | 227 | 70% | 300 | 265 | 89% | 250 | 263 | 104% | 300 | 188 | 63% | 950 | 150 | 16% | 949 | 326 | 34% |
| Desistências em RVCC | | 42 | | | 116 | | | 139 | | | 49 | | | 105 | | | 12 | | | 46 | |
| Transferidos - saídas | | | | | | | | | | | | | | 73 | | | 149 | | | 351 | |
| Transferidos - entradas | | | | | | | | | | | | | | 52 | | | 238 | | | 125 | |
| N.º de Parcerias | | | | | | | | 1 | | | 2 | | | 6 | | | 11 | | | 6 | |

n/d - não definido

Fonte: Elaboração Própria (dados fornecidos pelo CNO e snifse)

Analisando as variáveis Transferências, Desistências e Parcerias a evolução da execução física têm sido oscilante. A nível de transferências, verifica-se que até ao ano de 2008, o número de entradas no CNO em estudo é superior ao número de saídas, o que pode indicar que os adultos têm boas referências do CNO.

O número de desistentes é o que mais tem oscilado ao longo dos anos, verificando-se uma quase igualdade de adultos desistentes no ano de 2003 (42) e no ano de 2009 (46), embora alguns anos apresentem valores superiores a 100 adultos.

A nível do número de parcerias efectuadas com outras entidades verifica-se que desde o ano de 2005, data da primeira parceria, até ao ano de 2008 este tem vindo a duplicar. O ano de 2009 apresenta uma quebra de quase 50% (5).

A taxa de execução física, influencia directamente a taxa de execução financeira, uma vez que o orçamento é feito com base nas metas previstas para o ano, para uma determinada equipa e como se sabe o bolo maior de um orçamento vai para a rubrica de abonos a pessoal, se esta equipa não é constituída com o número previsto de elementos, a execução física baixa e por sua vez a execução financeira também.

Após a apresentação do Saldo Final ao gestor do programa, que é constituído com informação da execução física realizada no ano em análise e por sua vez com as despesas realizadas e pagas com o projecto, o gestor cruza a informação e face à execução física apresentada, algumas vezes, faz cortes na execução financeira. Pelos dados fornecidos, verifica-se que existe um certo rigor em apresentar uma execução financeira que não ultrapasse a taxa de execução física.

O quadro 34 é demonstrativo da situação financeira do CNO em estudo, desde o ano de 2003 ao ano de 2009.

Quadro 34: Situação Financeira do CNO

| Ano | Plano/Orçamento Aprovado | Tx de Crescimento Anual (%) | Saldo Final/Execução | Tx de Execução |
|------|--------------------------|-----------------------------|----------------------|----------------|
| 2003 | 134.165,14 | | 125.235,29 | 93,34 |
| 2004 | 190.591,22 | 42,06 | 163.379,84 | 85,72 |
| 2005 | 185.182,81 | -2,84 | 168.460,44 | 90,97 |
| 2006 | 189.202,00 | 2,17 | 189.202,00 | 100 |
| 2007 | 200.000,00 | 5,71 | 200.000,00 | 100 |
| 2008 | 460.024,11 | 130,00 | 276.395,40 | 60,08 |
| 2009 | 592.402,40 | 28,78 | 358.201,01 | 60,47 |

Fonte: Elaboração Própria (consulta <http://sinfsc.ufsc.br>)

Da análise do Orçamento Aprovado e do Saldo Final apresentado ao FSE, verifica-se que desde o ano de 2003, data de apresentação da primeira candidatura, o Orçamento Aprovado tem vindo a crescer, com excepção do ano de 2005. A nível de execução, esta também tem vindo a crescer, se compararmos uns anos com os outros, no entanto, se compararmos a execução financeira com o que foi aprovado em candidatura, verifica-se que apenas nos anos de 2003 e 2005, ficou muito perto dos 100%. Os anos 2008 e 2009 tiveram uma taxa de execução à volta dos 60%, devendo-se este facto à candidatura ter sido apresentada com uma equipa de trabalho que ao longo do ano não foi possível constituir e que por sua

vez levou a que a execução física também fosse mais baixa do que aprovado em candidatura, como mais a frente será retratado.

Através da análise feita aos instrumentos financeiros do CNO, que se encontram no SIIFSE, não foi possível identificar as candidaturas apresentadas nos anos de 2006 e 2007, daí os campos destes anos terem sido preenchidos com base nos dados presentes no Relatório e Contas de 2008. Sabe-se que no ano de 2006 não houve candidaturas abertas para este projecto e o ano de 2007 foi o ano de transição do III Quadro Comunitário de Apoio (QCA) para o IV QCA, havendo a apresentação de uma candidatura para a Região do Alentejo, que ronda os 37.500,00€, mas que se encontra em estado deferido.

Comparando a evolução financeira do CNO, com a actividade do Centro de Formação verifica-se que o Centro de Formação tem tido uma dotação orçamental média, entre o ano de 2006 e o ano de 2008, no montante de 3.476.500€/ano, dos quais 27,8% dizem respeito a despesas com o Pessoal e 62,5% incluem as despesas com Aquisição de Serviços - Formadores e as despesas com os abonos/subsídios a formandos (Relatório de Contas do ano 2008).

Ao contrário de muitas organizações, em que a maior parcela do orçamento de funcionamento vai para despesas com o pessoal, este Centro mostra-nos uma realidade diferente, em que a sua maior parcela vai para a formação. Em termos orçamentais, por exemplo no ano de 2008, o valor do orçamento aprovado para o CNO correspondia a 10,52% do orçamento de funcionamento do Centro de Formação. O valor destinado à actividade do CNO é superior ao montante que o Centro de Formação tem destinado para aquisição de bens de capital (368.522,00€).

Da análise do orçamento do Centro de Formação verificou-se que o valor destinado para a aquisição de bens de capital, cerca de 69% é para investir em equipamento informático. Pode-se dizer que este Centro tem investido, ao longo dos anos, na modernização do seu equipamento informático, não só a nível administrativo, mas também a nível da formação, esta situação pode-se dever ao facto de uma grande percentagem da formação ser na área da informática (Relatório e Contas de 2008).

Em conclusão, pode-se afirmar que a actividade do CNO em estudo tem um peso significativo no orçamento do Centro de Formação a que pertence. Foi visto que no ano de 2008 esse peso rondava os 10%.

A actividade do CNO tem vindo a crescer anualmente com excepção de algumas variáveis, que sofrem com as situações de instabilidade da constituição da equipa e com orientações da ANQ que não se ajustam à estrutura do Centro.

Pode-se dizer que a qualidade de uma organização não se avalia apenas com a ajuda de instrumentos de avaliação, como é o caso do modelo CAF, mas também pela gestão que os dirigentes fazem da organização, através da análise da execução do seu plano de actividade e orçamento.

A análise dos instrumentos financeiros, como por exemplo o Relatório e Contas de 2008, permitiu-nos concluir que o Centro tem conseguido atingir os objectivos delineados para cada ano e também conhece as suas limitações e as acções de melhoria que tem que implementar para ultrapassar essas ineficiências.

Todos os gestores têm à mão instrumentos que lhe permitem avaliar as suas capacidades de gestão, sem ter que, numa primeira fase, recorrer a ferramentas de auto-avaliação mais complexas.

CONCLUSÕES

Implementar um sistema de gestão da qualidade numa organização é um processo moroso e que precisa de muita paciência e espírito de cooperação entre todas as suas partes interessadas, de forma a se poder atingir a excelência.

A ferramenta *Common Assessment Framework* (CAF) pode ser uma mais-valia neste processo de implementação, pois através dela é possível diagnosticar o estado de «saúde» da organização, ou seja, é possível encontrar os pontos fortes e os pontos fracos e arranjar soluções para eliminar os pontos fracos.

Os Centros Novas Oportunidades (CNO), devido à especificidade de se encontrarem regulados pelo organismo público Agência Nacional para as Qualificações (ANQ), obrigam-se ao cumprimento de determinados parâmetros de gestão, nomeadamente no que se refere à gestão orçamental, financeira e contabilística. O incumprimento pode levar a sanções financeiras, pois, recorde-se, estes Centros são financiados por fundos comunitários e por transferências do Orçamento Geral do Estado.

A análise feita aos CNO de Portugal através do modelo de auto-avaliação CAF e dos seus critérios de meios, permitiu tirar algumas conclusões sobre a percepção que os Directores e/ou Coordenadores e restante equipa Técnico-Pedagógica tem em relação ao funcionamento geral do CNO e o que está a ser feito na prestação de um serviço público que se pretenda que seja de excelência.

Examinando em pormenor os critérios de meios da CAF, e em primeiro lugar, a questão da liderança, verifica-se a existência de sintonia entre os Directores e/ou Coordenadores e os Colaboradores, pois ambos os grupos conhecem a Missão, Visão e Valores do CNO e da Instituição Mãe, tendo contribuído activamente com sugestões. Pode-se dizer que está presente o espírito de equipa e de entreajuda.

A lacuna mais significativa, que se identifica neste critério, é que a informação não passa para além dos membros que constituem a equipa CNO, podendo-se concluir que os restantes colaboradores da Instituição Mãe pouco ou nada sabem da actividade CNO.

Uma grande percentagem de Colaboradores sente-se satisfeita com a gestão dos seus líderes, havendo uma procura constante de melhoria dos processos.

A maioria dos CNO inquiridos planeiam a sua actividade e definem a estratégia através do documento elaborado anualmente e que se designa de Plano Estratégico de Intervenção (PEI), embora as necessidades dos seus clientes/adultos e a opinião dos seus colaboradores sejam tidas em conta. O ponto negativo encontrado neste critério (Planeamento e Estratégia) foi que a opinião das outras partes interessadas pouco ou nenhum peso teve neste processo.

De uma forma geral, a maioria dos responsáveis do CNO conseguem que os Colaboradores orientem as suas competências pessoais com os objectivos estratégicos do CNO, embora mais de metade dos CNO afirmem não possuir os Recursos Humanos necessários para atingir as metas definidas anualmente para o CNO.

As carências, actuais e futuras, dos Colaboradores são identificadas em reuniões periódicas com todos os membros da equipa do CNO. Verifica-se que a maioria dos CNO que foram inquiridos possui uma política de inserção e socialização de novos elementos na equipa, recorrendo maioritariamente a reuniões de apresentação, formação específica no âmbito das funções que vai exercer. O ponto fraco mais significativo, que se retira desta análise, é que ao contrário do que os Directores/Coordenadores afirmaram, uma grande percentagem de Colaboradores não avalia a sua chefia, o que pode levar a concluir que não existe transparência no cumprimento das normas e da qualidade do serviço prestado.

Embora os colaboradores tenham conhecimento das parcerias-chave do CNO, dificilmente conseguem apoiar o planeamento e a estratégia e o eficaz funcionamento dos processos, pois as estratégias não se encontram bem identificadas entre os parceiros e as formas de comunicação entre si não estão clarificadas.

Pela avaliação dos resultados obtidos do grupo de questões do critério de meios Processos pode-se concluir que existe um esforço, na maioria dos Centros, em promover a mudança e a inovação no CNO, sendo que muitos possuem algumas limitações ao nível dos recursos financeiros e tecnológicos.

A percentagem de CNO que afirmam ter Grupos da Qualidade implementados no CNO é muito baixa, embora afirmem que periodicamente são identificadas as falhas no circuito dos processos através de reuniões periódicas.

Verificou-se que uma grande percentagem de Colaboradores está aberto à mudança e tem vontade para avançar para um processo de melhoria continua. Os que afirmaram não possuir essa motivação dizem faltar-lhes acções de sensibilização sobre o tema da qualidade.

A avaliação do CNO feita pelo Director e/ou Coordenador e os Colaboradores em relação a alguns critérios permitiu-nos averiguar que estes Centros ainda têm um longo caminho a percorrer até atingir a excelência. No entanto, pode-se dizer que o objectivo inicial deste estudo foi atingido, pois os responsáveis e colaboradores têm a mesma percepção da qualidade do serviço que prestam e do CNO que representam, com excepção para alguns itens que são possíveis de melhorar.

Na avaliação da qualidade da gestão operacional, sabemos que existem alguns estrangulamentos à execução física das metas propostas para cada ano, nomeadamente no que diz respeito ao número de adultos que foram certificados. A justificação para que a qualidade não seja atingida deve-se essencialmente com o número de recursos humanos que constituem a equipa, que são insuficientes para o volume de actividade proposta para cada ano e também, às limitações impostas pelas entidades gestoras deste programa.

Este factor pode contribuir para alguma insatisfação dos Adultos que se encontram em Processo, mas que face à limitação do estudo não foi possível aferir esse nível de satisfação.

O facto de o Centro não ter atingido algumas das metas definidas anualmente em Plano de Actividades e Orçamento, levou à redução do financiamento, pois a execução física influencia a aprovação das despesas realizadas no âmbito do programa, embora o Centro tenha tido sempre o cuidado de apresentar uma execução financeira equiparada com a execução física, o que quer dizer que muitas das despesas realizadas com a actividade são suportadas pelo orçamento do centro de formação.

Face à situação exposta verifica-se que a gestão financeira deve fazer uma avaliação dos seus 7 anos de existência, analisando as metas que o Centro tem tido mais dificuldade em atingir e através de reuniões com todos os intervenientes no processo novas oportunidades, para identificar os pontos fortes e pontos fracos e propor acções de melhoria, tendo sempre o cuidado de ir ao encontro da realidade interna e externa ao CNO.

Propõe-se aos CNO a implementação da auto-avaliação no Centro, seguindo o modelo CAF, mesmo que não tenham intenção de avançar para a Certificação da Qualidade, pois a simplicidade desta ferramenta permitirá aos Centros identificar os seus pontos fortes e fracos e alterar as estratégias de gestão de forma a reduzir os pontos fracos.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A escassez de tempo não permitiu uma avaliação mais profunda de todo o processo que engloba os Centros de Novas Oportunidades e a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, embora, fosse interessante a aplicação de um questionário de satisfação a toda a equipa que colabora nos CNO e aos Adultos, que fazem parte integrante deste processo, de forma a poder avaliar e comparar o grau de satisfação de todos os grupos intervenientes.

PROPOSTA DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

Seria interessante que se fizesse uma avaliação do grau de satisfação dos adultos, que frequentam os Centros Novas Oportunidades e dos elementos que o integram o CNO, com a metodologia aplicada pelos Centros.

A avaliação do grau de satisfação de todos os intervenientes do Processo RVCC seria um complemento ao estudo aqui apresentado e seria também um instrumento de apoio para os Centros na procura da melhoria contínua.

A Carta da Qualidade dos CNO define algumas estratégias para a melhoria contínua, seria interessante pegar nesses itens e verificar se os CNO os aplicaram e os que o fizeram, saber quais as vantagens e desvantagens do processo e o que melhoravam para atingir a Qualidade Total.

BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, Maryline [et. al.]. *Metodologia de Acolhimento, Diagnóstico e Encaminhamento de Adultos: Centros Novas Oportunidades*. Lisboa: ANQ, 2008. ISBN: 978-8743-44-4.
- ANTÓNIO, Nelson S.; TEIXEIRA, António. *Gestão da Qualidade: De Deming ao Modelo de Excelência da EFQM*. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.
- AYALA, Rafael. Desarrollar a la Gente, Clave de la Calidad. 2009. [Consult. 17 de Fev. 2009]. Disponível em www.gestiopolis.com.
- CARAPETO, C.; FONSECA, F. *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.
- CARR, David K.; LITTMAN, D. Jan. *Excelência nos Serviços Públicos, Gestão da Qualidade Total na Década de 90*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1992.
- CEIA, Carlos. *Normas para Apresentação de Trabalhos Científicos*. 6.^a ed.. Lisboa: Editorial Presença, 2006.
- CHAVES, Cristina [et. al.]. *Instrumentos Estatísticos de Apoio à Economia: Conceitos Básicos*. Lisboa: Editora McGraw-Hill, 2000. ISBN: 972-773-034-5.
- COSTA, J. Almeida; MELO, A. Sampaio. *Dicionário Língua Portuguesa*. 8.^a ed., Porto: Porto Editora, 1999. ISBN: 972-0-5001-2.
- CRUZ, Carlos V.; CARVALHO, Óscar. *Qualidade – Uma Filosofia de Gestão*. Lisboa: Texto Editora, 1992. ISBN: 972-47-0391-6.
- DEMING, W. Edwards. *Out of the Crisis*. Press Syndicate of the University of Cambridge, Cambridge, 1986.
- DEMING, W. Edwards. **Calidad, Productividade y Competitividad: La Salida de la Crisis**. Madrid: Edición Diaz de Santos, 1989. ISBN espanhola: 84-87189-22-9.
- DRAY, António. *O Desafio da Qualidade na Administração Pública*. Lisboa: Editorial Caminho, 1995. ISBN: 972-21-1012-8.
- ECO, Humberto. *Como se Faz Uma Tese em Ciências Humanas*. 14.^a ed., Lisboa, 2008.

- ESPINOSA, Marciela Reyes; ORAMAS, Ketty Díaz. Principales Estratégias Financeiras de las Empresas. 2008. [Consult. 11 Fev. 2009]. Disponível em www.gestiopolis.com.
- ESPINOSA, Marciela Reyes; ORAMAS, Ketty Díaz. La Administracion Financeira y la Eficiencia en la Empresa. 2008. [Consult. 12 Fev. 2009]. Disponível em www.gestiopolis.com.
- EVARISTO, Cristina. A CAF Como Impulso Para a Melhoria Contínua. Cadernos BAD n.º 2, Lisboa, Março de 2004, p. 48-64. [Consult. 20 Fev. 2009]. Disponível em ISSN: 0007-9421. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/385/38500205.pdf>.
- FEY, Robert; GOGUE, Jean-Marie. *Princípios da Gestão da Qualidade*. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 1983.
- FORTIN, Marie-Fabienne. *O Processo de Investigação: Da concepção à Realização*. Editoras DÉCARIE, 1996 e LUSOCIÊNCIA, 1999. ISBN: 972-8383-10-X.
- FRANCO, Roni de Oliveira. A Gestão Financeira é Fundamental. 2008. [Consult. 10 Dez. 2008]. Disponível em <http://empreendedor.uol.com.br/?secao=Noticias&categoria=137&codigo=13242>.
- FREITAS, Celeste [et. al.]. Gestão da Qualidade: Uma Experiência de Implementação da CAF. 2007, Ponta Delgada. [Consult. 11 Fev. 2009]. Disponível em <http://badinfo.apbad.pt/Congresso9/COM16.pdf>.
- GOMES, Maria do Carmo [et. al.]. *Referencial de Competências-Chave para a Educação e Formação de Adultos - Nível Secundário: Guia de Operacionalização*. Lisboa: DGFV. ISBN: 972-8743-23-8.
- GOMES, Maria do Carmo; SIMÕES, Francisca. *Carta de Qualidade dos Centros Novas Oportunidades*. 1.ª Edição. Lisboa: Editora ANQ, 2007. ISBN: 978-972-8743-37-6.
- GÓMEZ, Giovanni E. La Gestión Financeira y Sus Objectivos Frente a la Nueva Forma Organizacional de la Empresa. 2001. [Consult. 11 Fev. 2009]. Disponível em www.gestiopolis.com.
- HANSEN, D.R.; MOWEN, M.M. *Gestão de Custos*. São Paulo, Editora Pioneira Thomson Learning.
- HILL, Manuela M.; HILL, Andrew. *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, 2005. ISBN: 972-618-273-5.

INGLEHART, Ronald. *Modernización y Pos Modernización. Siglo XXI*. 1998.

JURAN, J. M.; GRZYNA, Frank M.. *Controle da Qualidade: Qualidade nas Diversas Regiões Geográficas e Zonas de Influência Política*. Volume IX. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1993.

KONING, Henk [et. al.]. *Generic Lean Six Sigma Project Definitions in Financial Services*. The Quality Management Journal; 15, 4; 2008. ABI/INFORM Global; p. 32-45.

LEFCOVICH, Mauriccio. Gestión de Calidad para La Excelencia – GCE. 2004. [Consult. 13 Fev. 2009]. Disponível em www.gestiopolis.com.

LOFFLER, E. *Defining and Measuring Quality in Public Administration*. BBS Teaching and Research Review, iss. 5, Winter, 2001.

LOPES, Albino; CAPRICHIO, Lina. **Manual de Gestão da Qualidade**. Lisboa: Editora RH, 2007.

MAROCO, João P.; BISPO, Regina, 2005. *Estatística Aplicada às Ciências Sociais e Humanas*. Lisboa: Climepsi Editores, 2005. ISBN: 972-796-198-3.

NAVARRO, Eduardo. Calidad, Gestión de Processos y Tecnologías de la Informacion. 2002. [Consult. 13 Fev. 2009]. Disponível em www.gestiopolis.com.

NEVES, José. *A Gestão da Qualidade Total no Sector da Administração Pública*. Recursos Humanos Magazine, Julho/Agosto: p. 34 – 50, 2002.

NOLASCO, Maria I.. A Evolução da Qualidade na Administração Pública Portuguesa. Cadernos BAD n.º 2, Lisboa, 2004, pp. 33-47. [Consult. 20 Fev. 2009]. Disponível em <http://www.apbad.pt/CadernosBAD/Caderno22004/NolascoBAD204.pdf>.

PAIVA, A. L.; CAPELAS, L. *Manual Prático para a Certificação da Qualidade com Base nas Normas ISO 9000:2000 – Um Guia com os Métodos e Processos Mais Modernos*. Lisboa: Editora Verlag Dashöfer, 2002.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L. L.. *SERVQUAL: A Multi-Item Scale Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Journal of Retailing, vol 64, no. 1, 1998, p. 12-37.

- PERAGARCÍA, Oscar. *El Papel de la Administración Financeira*. 2001. [Consult. 11 Fev. 2009]. Disponível em www.gestiopolis.com.
- PEREIRA, Alexandre. *Guia Prático de Utilização do SPSS – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*. Lisboa: Edições Sílabo, 2006. ISBN: 972-618-425-8.
- PÉREZ, Memo. *Calidad Total*. 2002. [Consult. 11 Maio 2010]. Disponível em www.gestiopolis.com.
- PINTO, Maria Manuela G. de Azevedo. *Modernização Administrativa e Qualidade: Uma Ferramenta Chamada CAF*. Cadernos BAD n.º 2, Lisboa, Março de 2004, p. 66-77. [Consult. 20 Fev. 2009]. Disponível em ISSN: 0007-9421 <http://148.215.1.166:89/redalyc/pdf/385/38500206.pdf>.
- PIRES, António R.. *Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade*. 1.ª versão. Lisboa: Edições Sílabo, 1993. ISBN: 972-618-077-5.
- Programa do XII Governo Constitucional*. (www.portugal.gov.pt – consultado a 14 de Junho de 2010).
- REIS, Elizabeth. *Estatística Descritiva*. Lisboa: Edições Sílabo, 2008.
- ROCHA, J. A. Oliveira. *Gestão da Qualidade: Aplicação aos Serviços Públicos*. Lisboa: Escolar Editora, 2006. ISBN: 972-592-197-6.
- SANTOS, Carla M. A.. *Estatística Descritiva – Manual de Aprendizagem*. Lisboa: Edições Sílabo, 2007. ISBN: 978-972-618-466-9.
- SARAIVA, Margarida; ALAS, Nuno; NOGUEIRO, Teresa. *A Gestão da Qualidade e o Modelo Common Assessment Framework (CAF): Uma Proposta de Aplicação Prática no Ensino Superior Português*. XVIIº Jornadas Hispano-Luso de Gestión Científica: Conocimiento, Innovación y Emprendedores. Camino al futuro, Universidad de la Rioja, Logroño – España, 2007, p. 3170-3182.
- SILVÉRIO, Marta. *Pesquisa de Marketing*. Évora: Publicações Universidade de Évora, 2003.
- SOUSA, Rita D. O.. *Qualidade na Administração Pública. O impacto da Certificação ISO 9001.2000 na Satisfação dos Municípios*. UMinho – Escola de Economia e Gestão. Braga. 2007. Dissertação de Mestrado. [Consult. 22 Mai. 2009]. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/7020>.

TEIXEIRA, Ana Bela; TEIXEIRA, Nuno Delicado; PARDAL, Pedro. *Tendências da Gestão Orçamental nas Empresas*. Revista TOC n.º 72, Março 2006, p. 53-59.

TOFFLER, Alvin, 2003. *A Terceira Vaga*. Lisboa: Edições Livros do Brasil, 2003.

TURCHI, L.M.. *Qualidade Total: Afinal de que Estamos falando?* IPEA, Texto para discussão n.459, BSB, 1997.

NOVINTER, 2003-2009. *Relatório e Contas*. Lisboa

NOVINTER, 2003-2009. *Plano de Actividades*. Lisboa

DESPACHO n.º 21023/2009, de 18 de Setembro

REGULAMENTO (CE) n.º 1059/2003 do Parlamento Europeu e do Conselho de 26 de Maio de 2003

PORTARIA n.º 86/2007, de 12 de Janeiro

SITES:

www.apq.pt

www.apcer.pt

www.b-on.pt

www.caf.dgaep.gov.pt

<http://dre.pt>

www.efqm.org/en/

www.gestiopolis.com

www.navactiva.com

www.poefds.pt

www.poph.qren.pt

www.portugal.gov.pt

www.prodep.min-edu.pt

<https://siifse.igfse.pt>

<https://siifse.qren.igfse.pt>

APÊNDICES

<https://www.survs.com/survey/L0OQ1VF13U>

CAF - QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO PARA DIRECTORES/COORDENADORES DE CNO

[Sair do
inquérito »](#)

1. CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE *Hidden*

Pagina 1

Assinale, por favor, as opções correspondentes à sua resposta. Se considerar alguma questão não aplicável, não responda.

1.

Identificação do Centro Novas Oportunidades (CNO) *

2.

Sexo

☐ Masculino ☐ Feminino

3.

Idade

Anos _____

4.

Habilitações Literárias

- ☐ 1.º Ciclo (antiga primária)
- ☐ 2.º Ciclo (5.º e 6.º Ano)
- ☐ 3.º Ciclo (7.º ao 9.º Ano)
- ☐ Ensino Secundário (10.º ao 12.º Ano)
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outra. Qual? _____

5.

Qual é a Função que ocupa no Centro Novas Oportunidades (CNO)?

- ☒ Director/a
- ☒ Coordenador/a

6.

Há quanto tempo trabalha neste CNO?

Anos

Meses

7.

Há quanto tempo trabalha na Instituição Mãe?

Anos

Meses

8.

Regime Contratual

☐ Pertence ao Quadro ☐ Não Pertence ao Quadro ☐ Prestação de Serviços

Avançar »

2. CARACTERIZAÇÃO DO CENTRO NOVAS OPORTUNIDADES (CNO) Hidden

Página 2

9.

Em termos de designação social como caracteriza o CNO?

- ☐ Associação
- ☐ Fundação
- ☐ IPSS
- ☐ Entidade Privada
- ☐ Outra. Qual?

10.

O CNO que representa detém algum Certificado de Qualidade?

☐ Não ☐ Sim

11.

Se respondeu "Não", indique porquê:

☐ Falta de meios. ☐ Não há vantagens. ☐ Desconheço os benefícios. ☐ Outra. Qual?

12.

Se respondeu "Sim", para cada certificado, indique: Referencial Normativo/Entidade Certificadora/Ano Certificação

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

13.

Em média, por mês, quantas transferências de adultos RECEBE de outros Centros Novas Oportunidades?

| |
|--|
| |
|--|

14.

Em média, por mês, quantas transferências de adultos ENVIA para outros Centros Novas Oportunidades?

| |
|--|
| |
|--|

15.

Qual é a razão invocada pelos Adultos/Utentes/Clientes ao solicitarem a transferência do processo para outro Centro?

- ☐ Mudança de residência.
- ☐ CNO mais perto do trabalho.
- ☐ Protocolo da entidade patronal com outro CNO.
- ☐ Horário de atendimento.
- ☐ O processo é mais rápido noutro CNO.
- ☐ Problemas de relacionamento com um ou mais membros da equipa do CNO.
- ☐ Outro(s). Qual(is)?

| |
|--|
| |
|--|

« Recuar

Avançar »

3. DIAGNÓSTICO DE SITUAÇÃO *Hidden*

Pagina 3

16.

Para si a Missão* da sua Instituição é:
(* A razão de ser de uma instituição.)

- ☐ Contribuir para a modernização e desenvolvimento do sector onde opera.
- ☐ Realizar formação com qualidade.

- ☒ Satisfazer as necessidades do seu público-alvo.
- ☒ O desenvolvimento das competências e conhecimentos dos Recursos Humanos.
- ☒ Contribuir para uma cidadania mais activa.
- ☒ O desenvolvimento das comunidades locais.
- ☒ Criar soluções e serviços que ajudem as partes interessadas a obter sucesso.
- ☒ Outra(s). Qual(is)?

17.

Para si a Missão do Centro de Novas Oportunidades é:

- ☐ Igual à da Instituição Mãe.
- ☐ Outra(s). Qual(is)?

18.

A Visão* da sua Instituição é:

(* Fotografia do futuro. O que a Instituição pretende alcançar a médio e longo prazo.)

- ☐ Destacar-se como uma Instituição de Referência.
- ☐ Ser Inovadora e Competitiva.
- ☐ Outra(s). Qual(is)?

19.

Para si a Visão do Centro de Novas Oportunidades é:

- ☐ Igual à da Instituição Mãe.
- ☐ Outra(s). Qual(is)?

20.

Contribuiu de alguma forma para a definição da Missão e da Visão do CNO de que é responsável?

☐ Não ☐ Sim

21.

Se respondeu "Sim", refira em que aspectos:

- ☐ Participou em reuniões onde foi definido a missão e a visão.
- ☐ Participou na elaboração do Plano de Actividades.
- ☐ Outra(s). Qual(is)?

22.

Na sua opinião quais são os Valores* do CNO que representa?

(* Este conceito refere-se a um conjunto de normas de conduta que os colaboradores estabelecem consigo próprios, com os clientes, os parceiros e a organização, orientando e regulando a prestação dos serviços.)

- ☒ Orientação para o cliente interno e externo
- ☒ Lealdade no relacionamento interpessoal
- ☒ Ética
- ☒ Espírito de equipa
- ☒ Inovação e criatividade
- ☒ Flexibilidade e adaptação à mudança

- ☐ Outra(s). Qual(is)? _____

23.

Deu a conhecer a todos os seus colaboradores a Missão, a Visão e os Valores defendidos pelo CNO?

☐ Não ☐ Sim

24.

Se respondeu "Sim", refira como os divulga:

- ☐ Através da apresentação pública aos colaboradores, em forma de painel.
- ☐ Através de reunião com todos os colaboradores do CNO.
- ☐ Através de reunião com todos os colaboradores da Instituição Mãe e do CNO.
- ☐ Através da Intranet/Internet.
- ☐ Outro(s). Qual(is)? _____

25.

Enquanto Director/Coordenador do CNO, considera que:

| | Discordo Totalmente | Discordo | Nem Concordo/Nem Discordo | Concordo | Concordo Totalmente |
|---|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Chefia através do exemplo. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Demonstra empenho no processo de mudança. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aceita críticas construtivas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aceita sugestões de melhoria. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Delega competências e responsabilidades. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Estimula a iniciativa das pessoas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Encoraja a confiança mútua e o respeito. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Promove acções de formação. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

26.

De que forma participa no processo de mudança do CNO?

| | Nunca | Raramente | Às Vezes | Frequentemente | Sempre |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Participa em acções de formação no âmbito da Qualidade. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Participa no grupo de Auto-Avaliação. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Participa em seminários para actualização de conhecimentos. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Envolvimento directo nas actividades de execução Política. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

27.

Que tipo de iniciativas considera relevantes para a motivação dos seus colaboradores?

| | Nada Relevante | Pouco Relevante | Mais ou Menos Relevante | Relevante | Muito Relevante |
|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Diálogo interno (proximidade com os colaboradores; porta aberta; contactos informais). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Reuniões periódicas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Grupos de trabalho para identificação de processos críticos e desenvolvimento de propostas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Delegação de funções. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Responsabilização das pessoas pelo trabalho (quem faz assina). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

28.

Relativamente à promoção da criatividade e desempenho das pessoas, avalie, por ordem de importância os seguintes incentivos:

| | Nada Importante | Pouco Importante | Pouco ou Nada Importante | Importante | Muito Importante |
|--|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Flexibilidade de horário. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Reconhecimento público do mérito individual (divulgação do resultado do trabalho; entrega de distinção pelo mérito do trabalho). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Reconhecimento público do mérito da equipa de trabalho. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Participação em seminários. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Participação em acções de formação. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

« Recuar

Avançar »

4. PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA *Hidden*

Pagina 4

29.

O planeamento das actividades e a definição da estratégia do CNO é feita com base em:

- ☐ Plano de actividades da instituição.
- ☐ Sugestões dos Colaboradores.
- ☐ Necessidades e expectativas dos clientes/utentes.
- ☐ Sugestões de outras partes interessadas (fornecedores, outros serviços/departamentos, instituições hierarquicamente superiores).
- ☐ Outro(s). Qual(is)?

30.

No processo de implementação do planeamento e estratégia do CNO, que medidas são tomadas?

- ☒ Negociação com os colaboradores relativamente às prioridades.
- ☒ Consenso interno.
- ☒ Estabelecimento de um calendário.
- ☒ Definição de responsabilidades.

- ☐ Articulação dos objectivos com os processos-chave.
- ☐ Criação de canais de comunicação interna para divulgação dos objectivos e planos do CNO.
- ☐ Criação de indicadores para medição do desempenho do CNO.
- ☐ Avaliação do grau de cumprimento dos objectivos.
- ☐ Outra(s). Qual(is)? _____

31.

Existem canais de comunicação interna para a divulgação do Plano de Actividades Estratégico (PAE) e objectivos do CNO?

☐ Não ☐ Sim

32.

Se respondeu "Sim", indique quais são:

- ☐ Reuniões anuais.
- ☐ Reuniões mensais.
- ☐ Reuniões semanais.
- ☐ Circulares internas.
- ☐ Mensagens intranet/internet (e-mails).
- ☐ Outro(s). Qual(is)? _____

« Recuar

Avançar »

5. AS PESSOAS *Hidden*

Pagina 5

33.

Considera que a política de gestão de recursos humanos existente na instituição está adequada às necessidades do CNO?

☐ Nada Adequada ☐ Pouco Adequada ☐ Pouco ou Nada Adequada ☐ Adequada ☐ Muito Adequada

34.

Possui os Recursos Humanos necessários para alcançar os objectivos definidos para o CNO?

☐ Não ☐ Sim

35.

Se respondeu "Não", indique o que falta:

- ☐ Pessoas.
- ☐ Qualificações.
- ☐ Outra(s). Qual(is)? _____

36.

Considera que com os recursos humanos de que dispõe conseguiriam produzir mais?

☐ Não ☐ Sim

37.

Tendo em vista premiar o mérito dos colaboradores, o CNO possui os mecanismos informais para reconhecer o desempenho excepcional?

☐ Não ☒ Sim

38.

Se respondeu "Sim", indique quais são esses mecanismos:

- ☐ Mobilidade interna dos colaboradores.
- ☐ Mobilidade externa dos colaboradores.
- ☐ Formação para aquisição de novas competências.
- ☐ Formação complementar para actualização das competências.
- ☐ Existência de protocolos com outras entidades.
- ☐ Política de pessoal que permita o desenvolvimento do potencial criativo dos colaboradores.
- ☐ Documentação técnica sobre o Processo RVCC divulgada aos colaboradores.
- ☐ Outro(s). Qual(is)?

39.

Conhece as necessidades profissionais dos seus colaboradores?

☐ Não ☒ Sim

40.

Se respondeu "Sim", indique de que forma tem esse conhecimento:

- ☐ Contacto profissional.
- ☐ Contacto pessoal.
- ☐ Inquéritos.
- ☐ Outra(s). Qual(is)?

41.

De que forma analisa as carências, actuais e futuras, das competências dos recursos humanos existentes no CNO?

- ☐ Inquérito aos colaboradores.
- ☐ Avaliação de desempenho.
- ☐ Reuniões Periódicas.
- ☐ Sistema de sugestões.
- ☐ Outra(s). Qual(is)?

42.

Quais as iniciativas levadas a cabo para desenvolver aptidões e novas competências dos colaboradores do CNO?

| | Nunca | Raramente | Às Vezes | Frequentemente | Sempre |
|-------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Formação Interna. | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Formação Externa. | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |

| | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Apoio de especialistas na área da Qualidade. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Apoio de especialistas na área das Novas Oportunidades. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Formação de equipas de trabalho em Qualidade. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existência de um orçamento para a Gestão da Qualidade no CNO. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Feedback a todos os colaboradores sobre os resultados alcançados. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

43.

De que forma é elaborado o Plano de Formação dos Recursos Humanos do CNO?

| | Nunca | Raramente | Às Vezes | Frequentemente | Sempre |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Necessidades organizacionais. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Necessidades pessoais. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Propostas do departamento de formação. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Propostas do Director do CNO. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Proposta do Coordenador do CNO. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Propostas do colaborador. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Consenso. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

44.

Existem mecanismos de integração e/ou socialização dos novos Colaboradores no CNO?

☐ Não ☐ Sim

45.

Se respondeu "Sim", indique quais os mais utilizados?

- ☐ Reunião para apresentação.
- ☐ Manual de acolhimento.
- ☐ Formação específica no âmbito das funções para que foi recrutado.
- ☐ Outro(s). Qual(is)? _____

46.

Enquanto director/coordenador do CNO, o seu desempenho é avaliado?

☐ Não ☐ Sim

47.

Se respondeu "sim", indique com que periodicidade:

- ☐ Anualmente
- ☐ Mensalmente
- ☐ Outra(s). Qual(is)? _____

48.

Com que frequência os Colaboradores são envolvidos nas actividades de melhoria do serviço prestado pelo CNO?

| | Nunca | Raramente | Às Vezes | Frequentemente | Sempre |
|---|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Grupos de qualidade. | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Grupo de trabalho para identificação de processos críticos e desenvolvimento de soluções. | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Reuniões de brainstorming (Consiste em estimular e reunir ideias dos participantes da reunião com vista a identificar causas ou soluções de um problema). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sistema de sugestões. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Reuniões sobre os objectivos do CNO. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Participação na definição de planos e estratégias. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

49.

De que modo os Colaboradores são responsabilizados?

| | Nunca | Raramente | Às Vezes | Frequentemente | Sempre |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Objectivos individuais definidos com o director/coordenador do CNO. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Delegação de funções. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Avaliação de Desempenho. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

« Recuar » « Avançar »

6. AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS Hidden

Pagina 6

50.

Após a definição de novos procedimentos, existe avaliação dos resultados?

☐ Não ☐ Sim

51.

Na adopção de novos procedimentos são definidas responsabilidades individuais dos colaboradores da Direcção do CNO relativamente às tarefas e aos resultados esperados?

☐ Não ☐ Sim

52.

Existe uma cultura de resistência à mudança no CNO?

☒ Não ☐ Sim

53.

Enquanto Director(a)/Coordenador(a) do CNO, como incentiva os seus Colaboradores a participar no processo de mudança?

| | Nunca | Raramente | Às Vezes | Frequentemente | Sempre |
|--|-------|-----------|----------|----------------|--------|
|--|-------|-----------|----------|----------------|--------|

| | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Envolvendo os colaboradores no processo. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Estabelecendo objectivos de grupo. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Estabelecendo objectivos individuais. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

54.

Indique de que forma prepara os seus Colaboradores para a mudança/melhoria contínua* do CNO?
(*Não é só aumentar a qualidade do serviço/produto, mas também uma evolução em todos os níveis organizacionais que compõem a instituição, bem como dos seus recursos humanos.)

| | Nunca | Raramente | Às Vezes | Frequentemente | Sempre |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Adequação das pessoas às novas competências. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Acções de formação para o uso das novas tecnologias de informação e comunicação. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Acções de sensibilização para a Qualidade. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

55.

Já realizou acções de Benchmarking* com Centros Novas Oportunidades que prosseguem missões idênticas?

(*Comparar com outros serviços da mesma ou de outra instituição)

☐ Não ☐ Sim

56.

Possui os recursos necessários para promover a mudança e a inovação do CNO?

☐ Não ☐ Sim

57.

Se respondeu "Não", indique o que falta:

- ☐ Recursos humanos qualificados.
- ☐ Recursos tecnológicos.
- ☐ Recursos financeiros.
- ☐ Formação específica.
- ☐ Autonomia de gestão.
- ☐ Motivação/incentivos.
- ☐ Outro(s). Qual(is)? _____

58.

Existe planeamento de acções de melhoria contínua do CNO?

☐ Não ☐ Sim

59.

Se respondeu "Sim", indique quem é que participa:

| | Nunca | Raramente | Às Vezes | Frequentemente | Sempre |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Responsáveis da Instituição. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Responsáveis de Departamento. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Colaboradores. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Utentes/Clientes/Adultos. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

60.

Como avalia o processo de modernização do CNO?

| | Nunca | Raramente | Às Vezes | Frequentemente | Sempre |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Reuniões periódicas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Questionários periódicos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Avaliação de Desempenho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

61.

O CNO possui indicadores internos que possam ser utilizadas para medir os resultados alcançados junto dos utentes/clientes/adultos?

☐ Não ☐ Sim

62.

Se respondeu "Sim", indique quais são esses indicadores:

- ☐ Número de reclamações.
- ☐ Tempo de resposta às reclamações.
- ☐ Número de sugestões recebidas e adoptadas.
- ☐ Tempo de chamada entre a data de inscrição até ao início do processo.
- ☐ Número de pedidos de transferência de processos para outros CNO.
- ☐ Quantidade de iniciativas implementadas para melhorar, através da inovação, a relação com os utentes/clientes/adultos.
- ☐ Outro(s). Qual(is)?

O questionário termina aqui. MUITO OBRIGADA PELA COLABORAÇÃO

• APÊNDICE II – Questionário de Diagnóstico aplicado aos Colaboradores (Equipa Técnico-Pedagógica) dos CNO

<https://www.survs.com/survey/F22MCKTE26>

CAF - Questionário de Diagnóstico para Colaboradores dos CNO

[Sair do inquérito »](#)

1. Caracterização do Respondente *Hidden*

Pagina 1

Assinale, por favor, as opções correspondentes à sua resposta. Se considerar alguma questão não aplicável, não responda.

1.

Identificação do Centro Novas Oportunidades (CNO) *

2.

Sexo

☐ Masculino ☐ Feminino

3.

Idade

Anos _____

4.

Habilitações Literárias

- ☐ 1.º Ciclo Básico (antiga primária)
- ☐ 2.º Ciclo Básico (5.º e 6.º Ano)
- ☐ 3.º Ciclo Básico (7.º ao 9.º Ano)
- ☐ Ensino Secundário (10.º ao 12.º Ano)
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outra. Qual? _____

5.

Há quanto tempo trabalha neste CNO?

Anos

Meses

6.

Há quanto tempo trabalha na Instituição Mãe?

Anos

Meses

7.

Regime Contratual

☐ Pertence ao Quadro ☐ Não Pertence ao Quadro ☐ Prestação de Serviços

8.

Qual é a sua função no Centro Novas Oportunidades?

- ☐ Técnico/a Diagnóstico
- ☐ Profissional RVCC
- ☐ Formador/a RVCC
- ☐ Avaliador/a
- ☐ Técnico/a Administrativo/a
- ☐ Outra. Qual?

Avançar »

2. DIAGNÓSTICO DE SITUAÇÃO *Hidden*

Página 2

9.

Conhece e percebe a Missão* da Instituição onde trabalha?
(* A razão de ser de uma instituição)

☐ Não ☐ Sim

10.

Se respondeu "Sim", qual é a Missão da Instituição?

- ☐ Contribuir para a modernização e desenvolvimento do sector onde opera .
- ☐ Realizar formação com qualidade.
- ☐ Satisfazer as necessidades do seu público-alvo.
- ☐ O desenvolvimento das competências e conhecimentos dos Recursos Humanos
- ☐ Contribuir para uma cidadania mais activa.
- ☐ O desenvolvimento das comunidades locais.
- ☐ Criar soluções e serviços que ajudem as partes interessadas a obter sucesso.
- ☐ Outra(s). Qual(is)?

11.

Conhece e percebe a Missão do Centro Novas Oportunidades?

☐ Não ☐ Sim

12.

Se respondeu "Sim", qual é a Missão do CNO?

- ☐ Igual à da Instituição Mãe.
- ☐ Outra(s). Qual(is)? _____

13.

Conhece e percebe a Visão* da Instituição Mãe onde desempenha funções?
(* Fotografia do futuro. O que a Instituição pretende alcançar a médio e longo prazo.)

☐ Não ☐ Sim

14.

Se respondeu "Sim", qual é a Visão da Instituição Mãe?

- ☐ Destacar-se como Instituição de referência.
- ☐ Ser Inovadora e Competitiva.
- ☐ Outra(s). Qual(is)? _____

15.

Conhece e percebe a Visão do CNO?

☐ Não ☐ Sim

16.

Se respondeu "Sim", qual é a Visão do CNO?

- ☐ Igual à da Instituição Mãe.
- ☐ Outra(s). Qual(is)? _____

17.

Contribuiu de alguma forma para a construção da Missão e da Visão do CNO onde desempenha funções?

☐ Não ☐ Sim

18.

Se respondeu "Sim", refira em que aspectos:

- ☐ Participou em reuniões onde foi definido a missão e a visão.
- ☐ Participou na elaboração do Plano de Actividades .
- ☐ Comunicou activamente à chefia as suas sugestões e opiniões sobre o que deve ser a Missão e Visão do CNO.
- ☐ Outra(s). Qual(is)? _____

19.

Na sua opinião quais são os Valores* do CNO onde desempenha funções?

(* Este conceito refere-se a um conjunto de normas de conduta que os colaboradores estabelecem consigo próprios, com os clientes, os parceiros e a organização, orientando e regulando a prestação dos serviços.)

- ☐ Orientação para o cliente interno e externo.
- ☐ Lealdade no relacionamento interpessoal.
- ☐ Ética.
- ☐ Espírito de equipa.
- ☐ Inovação e criatividade.
- ☐ Flexibilidade e adaptação à mudança.
- ☐ Outro(s). Qual(is)?

20.

Teve conhecimento dos Valores defendidos pelo CNO?

☐ Não ☐ Sim

21.

Se respondeu "Sim", como teve conhecimento dos Valores?

- ☐ Através da apresentação pública aos colaboradores, em forma de painel.
- ☐ Através de reunião com todos os colaboradores do CNO.
- ☐ Através de reunião com todos os colaboradores da Instituição e do CNO.
- ☐ Através da Intranet/Internet.
- ☐ Outro(s). Qual(is)?

22.

Já alguma vez, foi solicitado a sua opinião sobre os Valores vigentes no CNO?

☐ Não ☐ Sim

23.

Se respondeu "Sim", refira, resumidamente, quais são.

24.

Avalie os seguintes aspectos organizacionais, relativamente ao seu chefe:

| | Nada Importante | Pouco Importante | Importante | Muito Importante | Multíssimo Importante |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Chefia através do exemplo. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Demonstra empenho no processo de mudança. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aceita críticas construtivas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aceita sugestões de melhoria. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Delega competências e responsabilidades. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Estimula a iniciativa das pessoas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Encoraja a confiança mútua e o respeito. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Promove acções de formação. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

« Recuar

Avançar »

3. PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA *Hidden*

Pagina 3

25.

Foi solicitada a sua opinião relativamente ao estabelecimento dos objectivos e prioridades do CNO?

☐ Não ☐ Sim

26.

Houve negociação e consenso na fixação das prioridades do CNO ?

☐ Não ☐ Sim

27.

Considera que a sua opinião foi importante?

☐ Não ☐ Sim

28.

Participa nos processos de elaboração do Plano de Actividades Estratégico (PAE) do CNO?

☐ Não ☐ Sim

29.

Identifique os critérios para a elaboração do Plano e da definição da estratégia:

- ☐ Plano de actividades da instituição
- ☐ Sugestões dos Colaboradores
- ☐ Necessidades e expectativas dos clientes/utentes
- ☐ Sugestões de outras partes interessadas (fornecedores, outros serviços/departamentos, instituições hierarquicamente superiores
- ☐ Outro(s). Qual(is)?

30.

Existem canais de comunicação interna para a divulgação do PAE e objectivos do CNO?

☐ Não ☐ Sim

31.

Se respondeu "Sim", identifique-os:

- ☐ Reuniões anuais.
- ☐ Reuniões mensais.
- ☐ Reuniões semanais.
- ☐ Circulares internas.
- ☐ Mensagens intranet/internet (e-mails).
- ☐ Outro(s). Qual(is)?

4. AS PESSOAS *Hidden*

Página 3

32.

Quando iniciou funções no CNO foi-lhe fornecido:

| | Não | Sim |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Regulamento Interno da Instituição Mãe. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Regulamento do CNO. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Formação específica para as funções que desempenha. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

33.

Quais as iniciativas levadas a cabo para desenvolver as suas aptidões e novas competências enquanto colaborador (a) do CNO?

| | Nunca | Raramente | Às Vezes | Frequentemente | Sempre |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Formação externa. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Apoio de especialistas na área das Novas Oportunidades. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Formação de equipas de trabalho RVCC. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existência de um orçamento para actividade do CNO. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Feedback a todos os colaboradores sobre os resultados alcançados. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Outro(s). Qual(is)? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

34.

Alguma vez avaliou o desempenho do seu responsável directo do CNO?

☐ Não ☐ Sim

35.

Se respondeu "Sim", indique com que periodicidade:

Anos



Meses

36.

Considera que tem autonomia necessária para desempenhar as suas funções?

☐ Não ☐ Sim

37.

A sua chefia delega em si a responsabilidade pela execução de tarefas?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às Vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

38.

Em que tipo de Acções de Formação (internas e externas) já participou?

| | Nunca | Raramente | Às Vezes | Frequentemente | Sempre |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Formação sobre qualidade. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Desenvolvimento de aptidões e capacidades interpessoais para lidar com os clientes/utentes. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Formação profissional no posto de trabalho. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Formação através do e-Learning. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gestão de Conflitos. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

39.

Conhece as parcerias* do CNO?

(* Organizações públicas e/ou privadas que contribuem para a concretização dos objectivos do CNO)

☐ Não ☐ Sim

40.

Considera que tem à sua disposição informação necessária para o desempenho das suas funções?

☐ Não ☐ Sim

41.

Qual a sua opinião sobre a existência dos mecanismos abaixo identificados no CNO?

| | Discordo Totalmente | Discordo | Nem Concordo/Nem Discordo | Concordo | Concordo Totalmente |
|---|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Mobilidade interna dos Colaboradores. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mobilidade externa dos Colaboradores. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Formação para a aquisição de novas competências. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Formação complementar para actualização das competências. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existência de protocolos com outras entidades. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Política de pessoal que permita o desenvolvimento do potencial criativo dos Colaboradores. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Documentação técnica sobre o Processo RVCC divulgada aos colaboradores. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

42.

Tem autorização para assinar os documentos abaixo identificados, quando os mesmos são feitos por si?

| | Não | Sim |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Informação de Serviço. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nota Interna. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Circular. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Fax. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ofício. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Trabalho realizado individualmente. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

43.

Considera que existem os mecanismos abaixo identificados no CNO?

| | Nunca | Raramente | Às Vezes | Frequentemente | Sempre |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Negociação com os Colaboradores sobre os objectivos do CNO. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cultura de abertura, não hierárquica, de comunicação e diálogo. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sistemas de sugestões ou de participação para a recolha de contributos para os processos de melhoria. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Grupos de Qualidade/Trabalho para identificação de processos críticos e desenvolvimento de soluções. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Participação activa dos Colaboradores através de instrumentos de comunicação interna. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Envolvimento dos Colaboradores na concepção dos processos. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Envolvimento dos Colaboradores na identificação e implementação dos processos de melhoria. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Consenso entre Colaboradores e Responsáveis sobre os objectivos a atingir. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

44.

Considera que as parcerias estratégicas estão claramente identificadas?

☐ Não ☐ Sim

45.

Se respondeu "Não", indique o que falta:

- ☐ Definir responsabilidades.
- ☐ Definir competências.
- ☐ Formas de comunicação.
- ☐ Outro(s). Qual(is)?

46.

Alguma vez participou num grupo de trabalho criado para identificar falhas nos circuitos dos processos?

☐ Não ☐ Sim

47.

Se respondeu "Sim", propôs soluções para ultrapassar as falhas identificadas?

- ☐ Não
- ☐ Sim

48.

Considera que tem à sua disposição os meios tecnológicos necessários para o bom desenvolvimento do seu trabalho?

☐ Não ☐ Sim

49.

Se respondeu "Não", indique o que falta:

- ☐ Internet com livre acesso.
- ☐ Rede partilhada entre computadores.
- ☐ Intranet.
- ☐ Base de dados.
- ☐ Software.
- ☐ Equipamento informático adequado.
- ☐ Outro(s). Qual(is)? _____

50.

Se lhe pedissem para a partir de amanhã desenvolver a sua actividade através de novos métodos, novas aplicações informáticas, qual seria a sua reacção?

☐ Nada Favorável ☐ Pouco Favorável ☐ Nem Favorável/Nem Desfavorável ☐ Favorável ☐ Muito Favorável

51.

Se tiver uma nova ideia sobre um novo método de trabalho o que faz?

| | Nunca | Raramente | Às Veze | Frequentemente | Sempre |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Partilha a ideia com o responsável do serviço/departamento. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Partilha a ideia com os colegas de trabalho. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Divulga na próxima reunião de trabalho. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Divulga através dos meios próprios para o efeito (intranet, notas internas, painel de ideias. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Não faz nada. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

52.

Considera que possui os conhecimentos e as competências necessárias para aderir a um projecto de mudança que vise a Qualidade do serviço prestado?

☐ Não ☐ Sim

53.

Se respondeu "Não", indique o que falta:

- ☐ Formação em tecnologias de informação e comunicação.
- ☐ Acções de sensibilização para a Qualidade.
- ☐ Competências específicas.
- ☐ Outro(s). Qual(is)?

O questionário termina aqui. MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO.

« Recuar

Terminar »

➤ **Questionário de Diagnóstico Para Directores e/ou Coordenadores de CNO**

106

| MATRIZ QUESTIONÁRIO DIRECTORES/COORDENADORES CNO | | | | | |
|--|-----------------------|--|--|---|----------------------|
| Categorias | Subcategorias | QUESTÕES | OBJECTIVOS | ESCALA | TRATAMENTO DOS DADOS |
| | | | | | |
| PARTE I.II | Caracterização do CNO | <ul style="list-style-type: none"> - Denominação social do CNO - O CNO ou a instituição onde está inserido está certificado por algum Sistema de Qualidade? - Qual a(s) norma(s) que a/o certificam? | <p>Caracterização do CNO relativamente:</p> <p>Identificar se é uma IPSS, entidade privada ou pública, uma fundação, uma associação, etc.</p> <p>Identificar se o CNO ou a instituição onde está inserido está certificado por algum sistema de qualidade e qual é a norma que a certifica</p> | <p>- IPSS, Fundação, Associação, Entidade Privada, Entidade Pública, etc.</p> <p>Resposta aberta.</p> | Em estudo. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> - N.º de transferências de processos de Adultos/Clientes recebidos, em média, por mês? - N.º de transferências de processos de Adultos/Clientes enviadas, em média, por mês? - Quais as razões mais invocadas pelos Adultos/Clientes aquando do pedido de transferência? | <p>Através do n.º de transferências enviadas e as recebidas verificar se estas se anulam e se estão directamente ligadas ao grau de satisfação dos Adultos/Clientes.</p> | <p>Resposta aberta.</p> <p>Resposta aberta.</p> <p>- Mudança de residência, CNO mais perto do trabalho; A entidade patronal fez um protocolo com outro CNO; incompatibilidades com algum(s) membro(s) da equipa do CNO;</p> | |
| | Gestão Processos | | | | Em estudo. |
| Elaboração Própria; Carta de Qualidade dos Centros Novas Oportunidades, ANQ, 2007; | | | | | |

| MATRIZ QUESTIONÁRIO DIRECTORES/COORDENADORES CNO | | | | | | |
|--|---------------|-----------|--|--|---|--|
| Categorias | | QUESTÕES | OBJECTIVOS | ESCALA | TRATAMENTO DOS DADOS | FONTE |
| Diagnóstico da Situação | Subcategorias | Liderança | - Para si a Missão da instituição onde trabalha é: - A Missão do CNO é: - A Visão da instituição é: - A Visão do CNO é: - Contribuiu de alguma forma para a construção da Missão e da Visão da instituição/CNO de que é responsável? | Analisar o comportamento dos líderes do CNO de forma a clarificar os objectivos do Centro, bem como avaliar o ambiente entre a instituição e os colaboradores. Avaliar até que ponto a Missão, a Visão e os Valores da instituição estão definidos e clarificados para o director/coordenador. | Escolha múltipla. Vários itens que definem a Missão de uma instituição. - Igual à da instituição Mãe; Outra. Qual? - Vários itens que podem definir a Visão do CNO. - Igual à da instituição Mãe; Outra. Qual? | ..\Questionários CAF\Questionario de diagnostic para colaboradores_Azores.doc |
| | | | Se sim. Refira em que aspectos: - Na sua opinião quais são os Valores do CNO onde desempenha funções? - Deu a conhecer a Missão, Visão e Valores aos seus colaboradores? | Saber até que ponto responsável/director/coordenador participou na definição da Missão, Visão e Valores da instituição e do CNO e se os deu a conhecer aos seus colaboradores e a forma como o fez. (Sim)Vários itens que podem definir a participação do responsável/coordenador Vários itens que podem definir os Valores de uma instituição do género Sim/Não (Sim) Tipos de divulgação de informação - escolha múltipla. | Em Estudo | |

| MATRIZ QUESTIONÁRIO DIRECTORES/COORDENADORES CNO | | | | | |
|--|---|--|--|----------------------|---|
| Subcategorias | Questões | Objectivos | Escala | Tratamento dos dados | Fonte |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Alguma vez foi solicitada a sua participação na definição dos Valores do CNO? - Como caracteriza a sua actividade de liderança como Director/Coordenador do CNO? - De que forma participa no processo de mudança do CNO? - Que tipo de iniciativas considera relevantes para a motivação dos colaboradores? - Como avalia a criatividade e desempenho dos seus colaboradores? | Determinar até que ponto o líder conhece as necessidades das partes interessadas da instituição/CNO | <p>Sim/Não</p> <p>Discordo Totalmente/Discordo/Nem discordo, Nem Concordo/Concordo/Concordo Totalmente</p> <p>Nunca/Raramente/Às Vezes/Frequentemente/Sempre</p> <p>Nada Relevante/Pouco Relevante/Mais ou Menos Relevante/Relevante/Muito Relevante</p> <p>Nada Relevante/Pouco Relevante/Mais ou Menos Relevante/Relevante/Muito Relevante</p> | | |
| Diagnóstico da Situação | <ul style="list-style-type: none"> - O planeamento das actividades e a definição da estratégia do CNO é feita com base em: - No processo de implementação do planeamento e estratégia do CNO, que medidas são tomadas? - Existem canais de comunicação interna para a divulgação do PAE e objectivos do CNO? <p>Se sim, indique quais.</p> | Identificar os factores críticos de sucesso, que permitam atingir os objectivos estratégicos, de forma a poder-se avaliar os resultados. Como também abalar até que ponto existe a colaboração entre as partes interessadas na elaboração do PAE | <p>Vários itens que identificam os critérios.</p> <p>Vários itens que identificam as medidas adoptadas.</p> <p>- Sim/Não</p> <p>(Sim) Vários itens de canais de comunicação</p> | Em estudo. | <p>Estrutura Comum de Avaliação – CAF 2006 (Direcção Geral da Administração e do Emprego), 2007</p> <p>_Questionários CAF/Questionário de diagnóstico para gestor intermédio_Azores.doc</p> |
| Planeamento e Estratégia | | | | | |

| MATRIZ QUESTIONÁRIO DIRECTORES/COORDENADORES CNO | | | | | |
|--|---------------|---|--|---|--|
| Categorias | Subcategorias | QUESTÕES | OBJECTIVOS | ESCALA | TRATAMENTO DOS DADOS |
| | | <ul style="list-style-type: none"> - A política de Gestão de Recursos humanos existente está adequada às necessidades do CNO? - Os RH existentes são suficientes para atingir os objectivos do CNO? <p>Se Não, Indique o que falta</p> <p>Se Sim. Considera que com os recursos humanos de que dispõe conseguiriam produzir mais?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existem mecanismos internos que preveem o desempenho excepcional dos colaboradores? <p>Se Sim. Indique quais.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quando faz o PAE do CNO tem em atenção o desenvolvimento profissional dos colaboradores? <p>Se Sim. Indique quais.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como o responsável tem conhecimento das necessidades dos seus colaboradores? | <p>Nada Adequada/Pouco Adequada/Pouco ou Nada Adequada/Adequada/Muito Adequada</p> <p>- Sim/Não</p> <p>- Pessoas/Qualificações/Outros</p> <p>- Sim/Não</p> <p>- Sim/Não</p> <p>Vários itens que podem premiar o bom desempenho dos colaboradores.</p> <p>- Sim/Não</p> <p>Vários factores que podem ser levados em conta.</p> <p>Contacto Profissional, Contacto Privado, Inquérito, Outros.</p> | | |
| | Pessoas | <ul style="list-style-type: none"> - De que forma são analisadas as carências, actuais e futuras, dos recursos humanos existentes no CNO? - Quais as iniciativas levadas a cabo para desenvolver aptidões e novas competências dos colaboradores do CNO? | <p>Verificar as acções desenvolvidas pelos responsáveis do CNO de forma a articular os objectivos individuais e organizativos.</p> <p>Nomeadamente:</p> | <p>Nunca/Raramente/Às Vezes/Frequentemente/Sempre</p> <p>Nunca/Raramente/Às Vezes/Frequentemente/Sempre</p> | <p>Em estudo.</p> <p>Questionários CAF/Questionário de diagnóstico para gestor intermédio_Azores.doc</p> <p>Estrutura Comum de Avaliação – CAF 2006 (Direcção Geral da Administração e do Emprego), 2007/ Carta de Qualidade dos Centros Novas Oportunidades, ANQ, 2007.</p> |

| MATRIZ QUESTIONÁRIO DIRECTORES/COORDENADORES CNO | | | | | |
|--|---------------|---|---|---|----------------------|
| Categorias | Subcategorias | QUESTÕES | OBJECTIVOS | ESCALA | TRATAMENTO DOS DADOS |
| | | <ul style="list-style-type: none">- De que forma é elaborado o Plano de Formação?- De que forma são acompanhados os novos colaboradores? | <ul style="list-style-type: none">- Se existe a estratégia é debatida, comunicada a todos os intervenientes do Processo. | <p>Nunca/Raramente/Às Vezes/ Frequentemente/Sempre Nunca/Raramente/Às Vezes/ Frequentemente/Sempre</p> | |
| | | <p>O desempenho do director/Coordenador do CNO é avaliado?</p> <p>Se Sim. Indicar com que frequência.</p> <ul style="list-style-type: none">- Os colaboradores são envolvidos nos processos de melhoria, com que frequência?- Como é que os colaboradores são responsabilizados?- Existe avaliação dos resultados após aplicação de novos procedimentos?- Na aplicação de novos procedimentos são definidas as responsabilidades dos colaboradores?- Há resistência à mudança dentro do CNO?- De que forma os Directores/Coordenadores incentivam os seus colaboradores a participar na mudança/melhoria contínua do CNO..- De que forma os Directores/Coordenadores preparam os seus colaboradores a participar na mudança/melhoria contínua do CNO..- Acções de Benchmarking com outros CNO. | <p>Até que ponto os responsáveis promovem uma cultura de diálogo e de comunicação aberta com os seus colaboradores, fomentando assim, o trabalho de equipa.</p> | <p>- Sim/Não</p> <p>Menos 6 meses, 1 ano, 2 anos, 3 anos e + de 3 anos.</p> <p>Nunca/Raramente/Às Vezes/ Frequentemente/Sempre Nunca/Raramente/Às Vezes/ Frequentemente/Sempre</p> <p>- Sim/Não</p> <p>- Sim/Não</p> <p>- Sim/Não</p> <p>Nunca/Raramente/Às Vezes/ Frequentemente/Sempre Nunca/Raramente/Às Vezes/ Frequentemente/Sempre</p> <p>- Sim/Não</p> | |

| MATRIZ QUESTIONÁRIO DIRETORES/COORDENADORES CNO | | | | | | |
|---|---------------|--|------------|--|----------------------|-------|
| Categorias | Subcategorias | QUESTÕES | OBJECTIVOS | ESCALA | TRATAMENTO DOS DADOS | FONTE |
| | | <p>- Existem as condições necessárias para promover a mudança e inovação no CNO?</p> <p>Se Não. Indicar o que falta.</p> <p>- Quem participou no processo de mudança/melhoria contínua do CNO..</p> <p>- Como é que é avaliado o processo de modernização do CNO?</p> <p>- O CNO possui indicadores internos que possam ser utilizadas para medir os resultados alcançados junto dos utentes/clientes/adultos?</p> <p>Se Sim. Indicar quais.</p> | | <p>- Sim/Não</p> <p>- Recursos Humanos; Recursos Financeiros; Formação; Autonomia de Gestão; Motivação/Incentivos. Outros. Quais?</p> <p>Nunca/Raramente/Às Vezes/ Frequentemente/Sempre</p> <p>Nunca/Raramente/Às Vezes/ Frequentemente/Sempre</p> <p>- Sim/Não</p> <p>- Vários indicadores que podem ser utilizados para atingir este objectivo.</p> | | |

Fonte: Elaboração Própria.

Questionário de Diagnóstico Para Colaboradores de CNO

| MATRIZ QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO PARA COLABORADORES | | | | | | |
|---|-------------------------------|---|--|--|----------------------|---|
| Categorias | | QUESTÕES | OBJECTIVOS | ESCALA | TRATAMENTO DOS DADOS | FONTE |
| PARTE I | Caracterização do Respondente | Caracterização Pessoal | Caracterização do respondente relativamente: | | Em estudo. | ..Questionários CAF/Questionário de Opinião entidades empregadoras_MS_final.doc / Portaria n.º 370/2008 de 21 de Maio |
| | | | - Sexo | - Sexo | | |
| | - Idade | - Idade | Intervalo de 10 (≥ 19 até ≥ 60) | | | |
| | - Habilitações Literárias | - Habilitações Literárias | 1.º Ciclo Básico, 2.º Ciclo Básico, 3.º Ciclo Básico, Ensino Secundário, Licenciatura, Mestrado, Doutoramento e Outro. | | | |
| | - Categoria Profissional | | Director/a | | | |
| | | | Coordenador/a | | | |
| | | | Técnico/a Diagnóstico Profissional RVCC | | | |
| | - Categoria Profissional | - Categoria Profissional | Formador/a RVCC | | | |
| | - Categoria Profissional | - Categoria Profissional | Avaliador/a | | | |
| | - Categoria Profissional | - Categoria Profissional | Tutor/a | | | |
| - Categoria Profissional | - Categoria Profissional | Técnico/a Administrativo | | | | |
| - Categoria Profissional | - Categoria Profissional | Outra. Qual? | | | | |
| Caracterização do Respondente | | - Tempo de trabalho no CNO; | - Tempo de trabalho na instituição e no CNO. | Anos/Meses (resposta aberta) | | |
| | | - Tempo de trabalho na instituição Mãe; | | | | |
| | | - Regime contratual. | - Vínculo contratual com a instituição; | Pertence ao Quadro/Não pertence ao quadro/Prestação de Serviços. | | |

| MATRIZ QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO PARA COLABORADORES | | | | | |
|---|-------------------------|--|---|---|----------------------|
| Categorias | Subcategorias | QUESTÕES | OBJECTIVOS | ESCALA | TRATAMENTO DOS DADOS |
| | | | | | FONTE |
| Diagnóstico da Situação | Liderança | - Conhece e percebe a Missão da instituição onde trabalha? | Analisar, na óptica do coordenador, o comportamento dos líderes do CNO de forma a clarificar os objectivos do Centro, bem como avaliar o ambiente entre a instituição e os colaboradores. | Sim/Não. | Em Estudo |
| | | Se sim. Para si a Missão é: | | (Sim) Vários itens que podem definir a Missão de uma instituição do género. | |
| | | - Conhece e percebe a Missão do CNO onde trabalha? | | Sim/Não. | |
| | | Se sim. Para si a Missão do CNO é: | Avaliar até que ponto a Missão, a Visão e os Valores da instituição estão definidos e clarificados para os colaboradores. | (Sim) Vários itens que podem definir a Missão do CNO. | |
| | | - Conhece e percebe a Visão da instituição onde trabalha? | | Sim/Não. | |
| | | Se sim. Para si a Visão é: | | (Sim) Vários itens que podem definir a Visão de uma instituição do género - escolha múltipla. | |
| PARTE II | Diagnóstico da Situação | - Conhece e percebe a Visão do CNO onde trabalha? | | Sim/Não. | Questionários CAF |
| | | Se sim. Para si a Visão do CNO é: | | (Sim) Vários itens que podem definir a Visão do CNO. | |

| MATRIZ QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO PARA COLABORADORES | | | | | |
|---|---------------|---|---|---|--|
| Categorias | Subcategorias | QUESTÕES | OBJECTIVOS | ESCALA | TRATAMENTO DOS DADOS |
| | | | | | |
| | | - Contribuiu de alguma forma para a construção da Missão e da Visão da instituição/CNO onde desempenha funções? | Saber até que ponto o colaborador participou na definição da Missão, Visão e Valores da instituição e do CNO. | Sim/Não | Estrutura Comum de Avaliação – CAF 2006 (Direcção Geral da Administração e do Emprego), 2007 |
| | | Se sim. Refira em que aspectos: | | (Sim) Vários itens que podem definir a participação do colaborador. | |
| | | - Na sua opinião quais são os Valores do CNO onde desempenha funções? | | Vários itens que podem definir os Valores de uma instituição do género. | |
| | | - Teve conhecimento dos Valores defendidos pelo CNO? | | Sim/Não | |
| | | - Já alguma vez, foi solicitado a sua opinião sobre os valores vigentes no CNO? | | (Sim) Vários itens que podem definir a como o colaborador teve conhecimento. | |
| | | Se sim. Refira quais. | | Sim/Não | |
| | | - Tendo em conta o seu Gestor de Topo, classifique cada um dos seguintes aspectos organizacionais | Determinar até que ponto o líder conhece as necessidades das partes interessadas da instituição/CNO | (Sim) Resposta aberta. Nada Importante/Pouco Importante/Importante/ Muito Importante/Muitíssimo Importante | |

| MATRIZ QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO PARA COLABORADORES | | | | | | |
|---|-------------------------|---------------------------|--|---|----------------------|---|
| Categorias | Subcategorias | QUESTÕES | OBJECTIVOS | ESCALA | TRATAMENTO DOS DADOS | FONTE |
| | | | | | | |
| PARTE II | Diagnóstico da Situação | Planejamento e Estratégia | - Participa no Processo de elaboração do Plano de Actividades Estratégico do CNO? | - Sim/Não | Em estudo. | Estrutura Comum de Avaliação – CAF 2006 (Direcção Geral da Administração e do Emprego), 2007 Questionários CAF\Questionario_de_diagnostic_para_colaboradores_Azores.doc |
| | | | Se sim, indique os critérios para a elaboração do PAE. | (Sim) Vários itens que identificam os critérios. (escolha múltipla) | | |
| | | | - Foi solicitado a sua opinião relativamente ao estabelecimento dos objectivos e prioridades do CNO? | - Sim/Não | | |
| | | | Identificar os factores críticos de sucesso, que permitam atingir os objectivos estratégicos, de forma a poder-se avaliar os resultados. Como também avaliar até que ponto existe a colaboração entre as partes interessadas na elaboração do PAE. | | | |
| | | | - Houve negociação e consenso na fixação das prioridades do CNO? | - Sim/Não | | |
| | | | - Considera que a sua opinião foi importante? | - Sim/Não | | |
| | | | - Existem canais de comunicação interna para a divulgação do PAE e objectivos do CNO? | - Sim/Não | | |
| | | | Se sim, indique quais. | (Sim) Vários itens de canais de comunicação (escolha múltipla) | | |

| MATRIZ QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO PARA COLABORADORES | | | | | |
|---|--------|---|--|--|--|
| | | QUESTÕES | OBJECTIVOS | ESCALA | TRATAMENTO DOS DADOS |
| Subcategorias | Fontes | <p>Quando Iniciou funções no CNO foi-lhe fornecido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regulamento Interno - Regulamento do CNO - Formação Inicial <p>Iniciativas que visam o desenvolvimento de aptidões e competências enquanto colaborador do CNO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação Interna/Externa - Apoio de especialistas na área das Novas Oportunidades - Formação de equipas de trabalho RVCC - Existência de um orçamento próprio para a actividade do CNO - Feedback de todos os colaboradores sobre resultados alcançados. | <p>Identificar até que ponto os colaboradores interagem uns com os outros e gerem os recursos disponíveis para o sucesso da instituição.</p> | <p>Sim/Não</p> <p>Nunca/Raramente/As Vezes/Frequentemente/Sempre</p> | <p>Em estudo.</p> |
| Categorias | | | | | <p>Estrutura Comum de Avaliação – CAF 2006 (Direcção Geral da Administração e do Emprego), 2007</p> <p>..\\Questionários CAF\\Questionario_de_diagnostic_para_colaboradores_Azores.doc</p> |

| MATRIZ QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO PARA COLABORADORES | | | | | | |
|--|-------------------------|----------|--|---|----------------------|--|
| Categorias | | QUESTÕES | OBJECTIVOS | ESCALA | TRATAMENTO DOS DADOS | FONTE |
| Subcategorias | | | | | | |
| PARTE II | Diagnóstico da Situação | Pessoas | Em que tipo de acções de formação já participou? - Formação sobre a qualidade - Desenvolvimento de aptidões e capacidade para lidar com os utentes/adultos do CNO. - Formação no posto de trabalho. - Formação através de e-learning - Gestão de conflitos | Nunca/Raramente/Às Vezes/Frequentemente/Sempre | Em estudo. | Estrutura Comum de Avaliação – CAF 2006 (Direcção Geral da Administração e do Emprego), 2007 |
| | | | Opinião do colaborador sobre a existência de certos mecanismos no CNO: - Mobilidade interna dos colaboradores - Mobilidade externa dos colaboradores - Formação para aquisição de novas competências - Formação complementar para actualização das competências; | Discordo Totalmente/Discordo/Nem Concordo, Nem Totalmente | | |
| | | | - Protocolos com outras entidades - Política de pessoal que permita desenvolver o potencial criativo do colaborador - Documentação técnica sobre o processo RVCC e Novas oportunidades divulgada aos colaboradores. | | | |
| CAF\Questionario_de_diagnostic_para_colaboradores_Azores.doc ..\Questionários | | | | | | |

| MATRIZ QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO PARA COLABORADORES | | | | | |
|---|---|------------|--|----------------------|-------|
| Subcategorias | Questões | Objectivos | Escala | Tratamento dos dados | Fonte |
| | <p>Alguma vez avaliou o desempenho dos seus responsáveis?</p> <p>Se sim, com que periodicidade:</p> <p>≤ 6 meses</p> <p>> 6 meses ≤ 1 ano</p> <p>> 1 ano ≤ 2 anos</p> <p>> 2 anos ≤ 3 anos</p> <p>> 3 anos</p> | | <p>- Sim/Não</p> <p>Escolha única</p> | | |
| | <p>Considera que tem autonomia para desempenhar as funções?</p> | | - Sim/Não | | |
| | <p>O seu chefe delega em si a responsabilidade pela execução de tarefas?</p> | | Nunca/Raramente/Às Vezes/Frequentemente/Sempre | | |
| | <p>O colaborador tem competência para assinar determinados documentos, abaixo identificados, quando os mesmos são elaborados por ele?</p> <p>- Informação de serviço</p> <p>- Nota interna</p> <p>- Circular</p> <p>- Fax</p> <p>- Ofício</p> <p>- Trabalho realizado individualmente</p> | | - Sim/Não | | |

| MATRIZ QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO PARA COLABORADORES | | | | | | |
|---|-------------------------|--|--|--|----------------------|---|
| | Subcategorias | QUESTÕES | OBJECTIVOS | ESCALA | TRATAMENTO DOS DADOS | FONTE |
| PARTE II | Diagnóstico da Situação | <p>No CNO existem os seguintes mecanismos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Negociação com os colaboradores sobre os objectivos do CNO - Cultura de abertura, de comunicação e de diálogo - Sistemas de sugestões ou participação para a recolha de contributos para os processos de melhoria - Grupos de qualidade/trabalho para a identificação de processos críticos e desenvolvimento de soluções - Participação activa dos colaboradores através de instrumentos de comunicação interna - Envolvimento dos colaboradores na concepção dos processos, na identificação e implementação dos processos de melhoria - Consenso entre colaboradores e responsáveis sobre os objectivos atingir | <p>Averiguar até que ponto a organização consegue assegurar que os colaboradores alinhem o seu desempenho individual com os objectivos estratégicos da organização e qual o grau de envolvimento dos colaboradores na fixação de políticas relacionadas com a qualidade do serviço prestado.</p> | Nunca/Raramente/Frequentemente/Às Vezes/Sempre | Em estudo. | <p>CAF\Questionario_de_diagnostic_para_colaboradores_Azores.doc</p> <p>..\Questionários</p> |
| | Pessoas | | | | | Carta de Qualidade dos Centros Novas Oportunidades, ANQ, 2007 |

| MATRIZ QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO PARA COLABORADORES | | | | | | |
|---|---------------|--|------------|---|----------------------|--|
| Categorias | Subcategorias | QUESTÕES | OBJECTIVOS | ESCALA | TRATAMENTO DOS DADOS | FONTE |
| | | | | | | |
| | | Conhece as parcerias do CNO? | | - Sim/Não | | Estrutura Comum de Avaliação – CAF 2006 (Direcção Geral da Administração e do Emprego), 2007 |
| | | Considera que as parcerias estratégicas estão bem identificadas? Se não, identifique o que falta | | - Sim/Não (Não) Vários itens que identificam as falhas | | |
| | | Considera que tem à sua disposição informação necessária para o desempenho das suas funções? | | - Sim/Não | | |
| | | Considera que tem à sua disposição meios tecnológicos necessários para o bom desenvolvimento das tarefas?? - Se não, Indique o que falta. | | - Sim/Não (Não) Vários itens que identificam o que falta . | | |
| | | Alguma vez participou num grupo de trabalho para identificar falhas nos circuitos dos processos? | | - Sim/Não | | |
| | | - Propõe soluções para as falhas encontradas? | | - Sim/Não | | |

| MATRIZ QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO PARA COLABORADORES | | | | | | |
|---|---|------------|--|----------------------|-------|--|
| Subcategorias | Questões | OBJECTIVOS | ESCALA | TRATAMENTO DOS DADOS | FONTE | |
| | Qual seria a reacção se fosse solicitado que a partir de amanhã passa-se a desenvolver a sua actividade através novos métodos, novas aplicações informática. | | Nada Favorável/Pouco Favorável/Nem Favorável. Nem Desfavorável/Favorável/Muito Favorável | | | |
| | Se tiver uma nova ideia sobre um novo método de trabalho o que faz? - Partilha a ideia com o responsável do serviço - Partilha a ideia com os colegas de trabalho - Divulga na próxima reunião de trabalho - Divulga através dos canais de comunicação existentes - Não faz nada | | Nunca/Raramente/Às Vezes/Frequentemente | | | |
| | Considera que tem os conhecimentos e as competências necessárias para aderir a u projecto de mudança que vise a Qualidade do serviço prestado' Se não, identifique o que falta | | - Sim/Não (Não) Vários itens que identificam o que falta. | | | |

Fonte: Elaboração Própria.

Fonte: Elaboração Própria.

• Apêndice IV – Análise de Dados

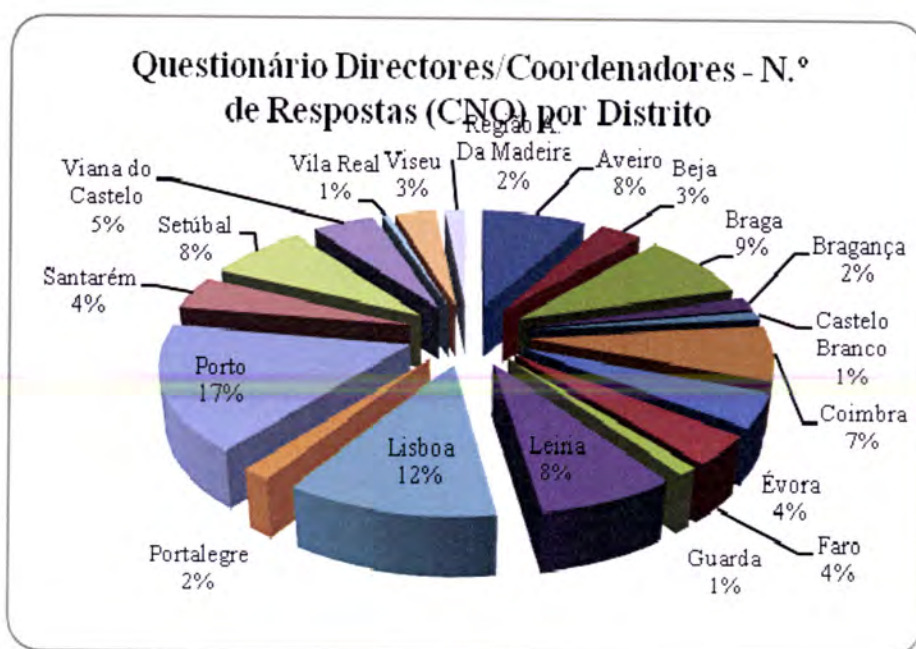
Quadro 5: N.º de respostas ao questionário aplicado aos Colaboradores por CNO.

| Identificação do CNO | N.º Respostas | Identificação do CNO | N.º Respostas | Identificação do CNO | N.º Respostas | Identificação do CNO | N.º Respostas | Identificação do CNO | N.º Respostas | Identificação do CNO | N.º Respostas | Identificação do CNO | N.º Respostas | N.º Respostas |
|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|---------------|
| CNO_1 | 1 | CNO_71 | 3 | CNO_126 | 1 | CNO_187 | 2 | CNO_251 | 1 | CNO_336 | 2 | CNO_401 | 1 | 1 |
| CNO_2 | 3 | CNO_74 | 10 | CNO_128 | 9 | CNO_195 | 1 | CNO_256 | 4 | CNO_337 | 4 | CNO_403 | 1 | 1 |
| CNO_4 | 2 | CNO_75 | 1 | CNO_129 | 8 | CNO_198 | 3 | CNO_258 | 5 | CNO_343 | 1 | CNO_404 | 4 | 4 |
| CNO_5 | 1 | CNO_76 | 1 | CNO_130 | 1 | CNO_200 | 4 | CNO_268 | 6 | CNO_347 | 5 | CNO_405 | 1 | 1 |
| CNO_6 | 6 | CNO_79 | 1 | CNO_132 | 1 | CNO_201 | 1 | CNO_271 | 1 | CNO_349 | 1 | CNO_418 | 2 | 2 |
| CNO_10 | 9 | CNO_80 | 2 | CNO_134 | 7 | CNO_207 | 5 | CNO_273 | 3 | CNO_357 | 5 | CNO_419 | 5 | 5 |
| CNO_15 | 1 | CNO_82 | 1 | CNO_136 | 3 | CNO_208 | 22 | CNO_274 | 11 | CNO_366 | 3 | CNO_421 | 1 | 1 |
| CNO_16 | 2 | CNO_84 | 5 | CNO_139 | 6 | CNO_209 | 1 | CNO_293 | 2 | CNO_368 | 2 | CNO_424 | 1 | 1 |
| CNO_18 | 10 | CNO_90 | 4 | CNO_143 | 4 | CNO_220 | 1 | CNO_300 | 1 | CNO_371 | 1 | CNO_431 | 1 | 1 |
| CNO_19 | 1 | CNO_92 | 7 | CNO_144 | 4 | CNO_224 | 2 | CNO_305 | 1 | CNO_375 | 1 | CNO_434 | 3 | 3 |
| CNO_22 | 1 | CNO_96 | 4 | CNO_146 | 1 | CNO_226 | 5 | CNO_306 | 1 | CNO_376 | 3 | CNO_435 | 6 | 6 |
| CNO_23 | 1 | CNO_98 | 2 | CNO_148 | 6 | CNO_227 | 1 | CNO_307 | 1 | CNO_378 | 1 | CNO_438 | 4 | 4 |
| CNO_26 | 1 | CNO_107 | 1 | CNO_149 | 12 | CNO_228 | 1 | CNO_308 | 3 | CNO_381 | 5 | CNO_441 | 16 | 16 |
| CNO_38 | 1 | CNO_110 | 4 | CNO_154 | 3 | CNO_230 | 2 | CNO_309 | 3 | CNO_382 | 1 | CNO_442 | 1 | 1 |
| CNO_45 | 4 | CNO_111 | 5 | CNO_169 | 9 | CNO_232 | 4 | CNO_310 | 1 | CNO_383 | 1 | CNO_449 | 1 | 1 |
| CNO_50 | 1 | CNO_116 | 3 | CNO_175 | 4 | CNO_233 | 7 | CNO_311 | 2 | CNO_387 | 2 | CNO_451 | 5 | 5 |
| CNO_51 | 4 | CNO_118 | 4 | CNO_176 | 1 | CNO_235 | 9 | CNO_313 | 7 | CNO_389 | 1 | | | |
| CNO_62 | 1 | CNO_119 | 2 | CNO_178 | 6 | CNO_237 | 1 | CNO_319 | 1 | CNO_395 | 9 | | | |
| CNO_64 | 1 | CNO_120 | 1 | CNO_182 | 2 | CNO_242 | 1 | CNO_326 | 3 | CNO_396 | 3 | | | |
| CNO_67 | 1 | CNO_122 | 6 | CNO_183 | 2 | CNO_249 | 2 | CNO_328 | 1 | CNO_398 | 1 | | | |
| Sem Informação | | | | | | | | | | | | | | 54 |
| Total Respostas | | | | | | | | | | | | | | 501 |

Fonte: Elaboração própria.

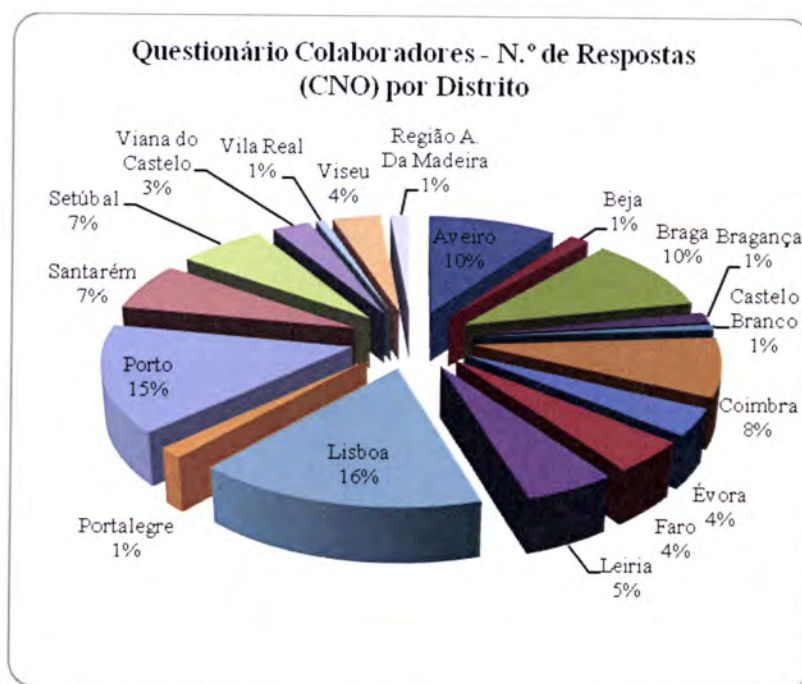
Caracterização da Amostra

Gráfico 1: N.º de CNO que Responderam ao Questionário Directores/Coordenadores por Distrito.



Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16.0).

Gráfico 2: N.º de CNO que Responderam ao Questionário dos Colaboradores por Distrito.



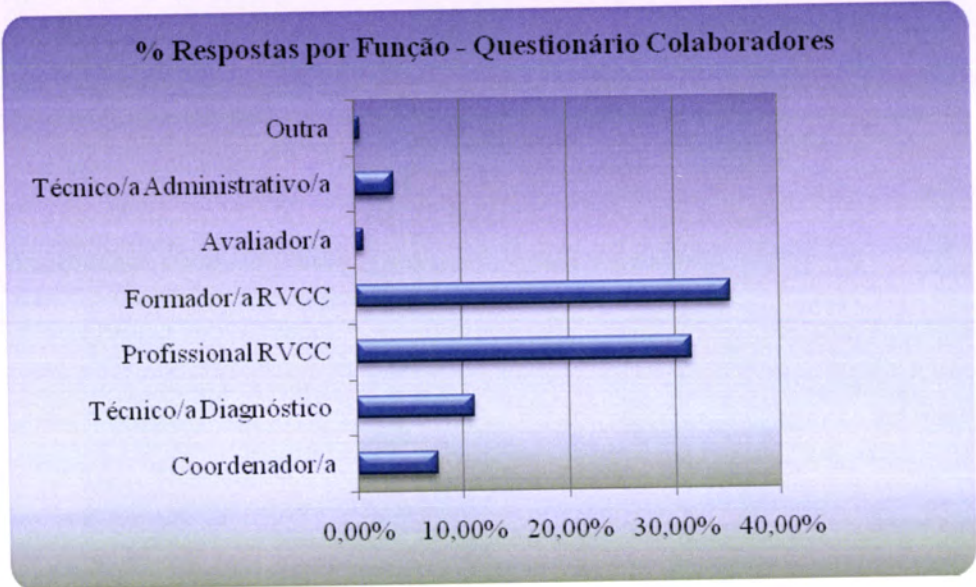
Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16.0).

Quadro 10: Respostas ao Questionário Diagnóstico Aplicado aos Directores/Coordenadores

| Função | N.º Respostas | % Respostas |
|---------------|---------------|-------------|
| Coordenador/a | 141 | 78 |
| Director/a | 40 | 22 |

Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16.0).

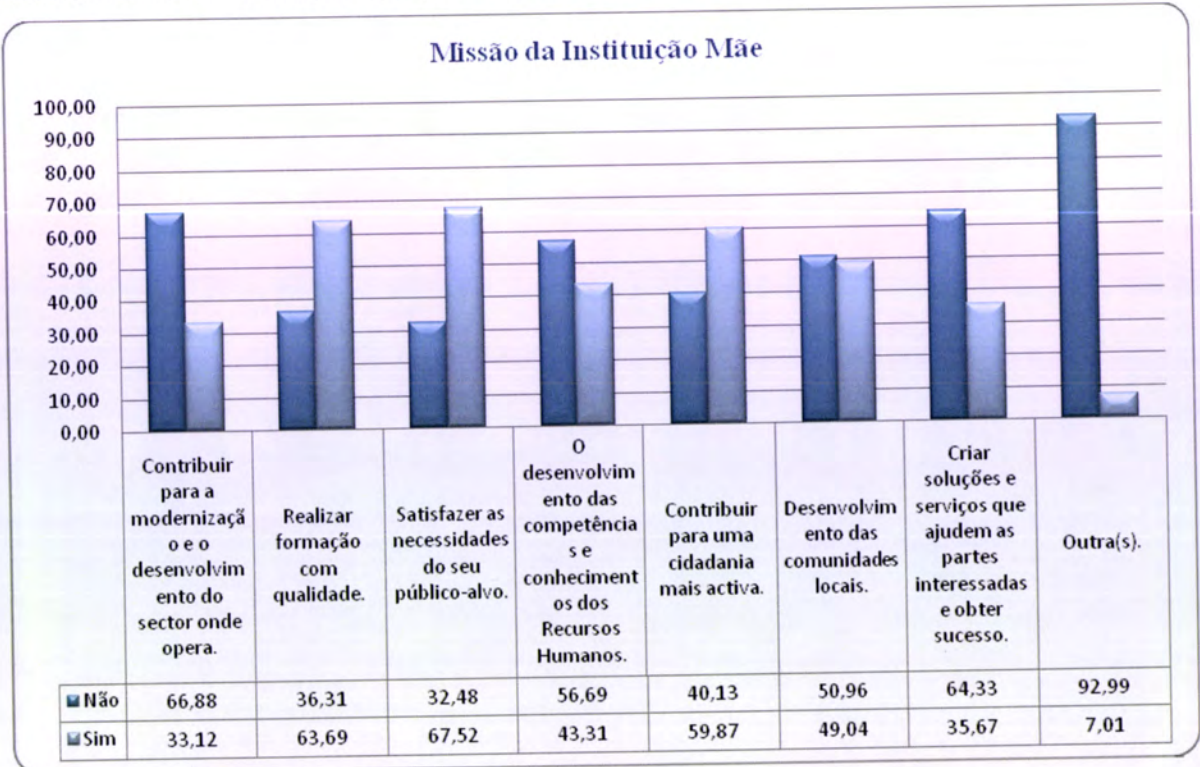
Gráfico 3: % de Respostas por Função Obtidas do Questionário dos Colaboradores



Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16.0).

Critério 1: Liderança

Gráfico 4: Missão da Instituição Mãe (Directores e/ou Coordenadores)



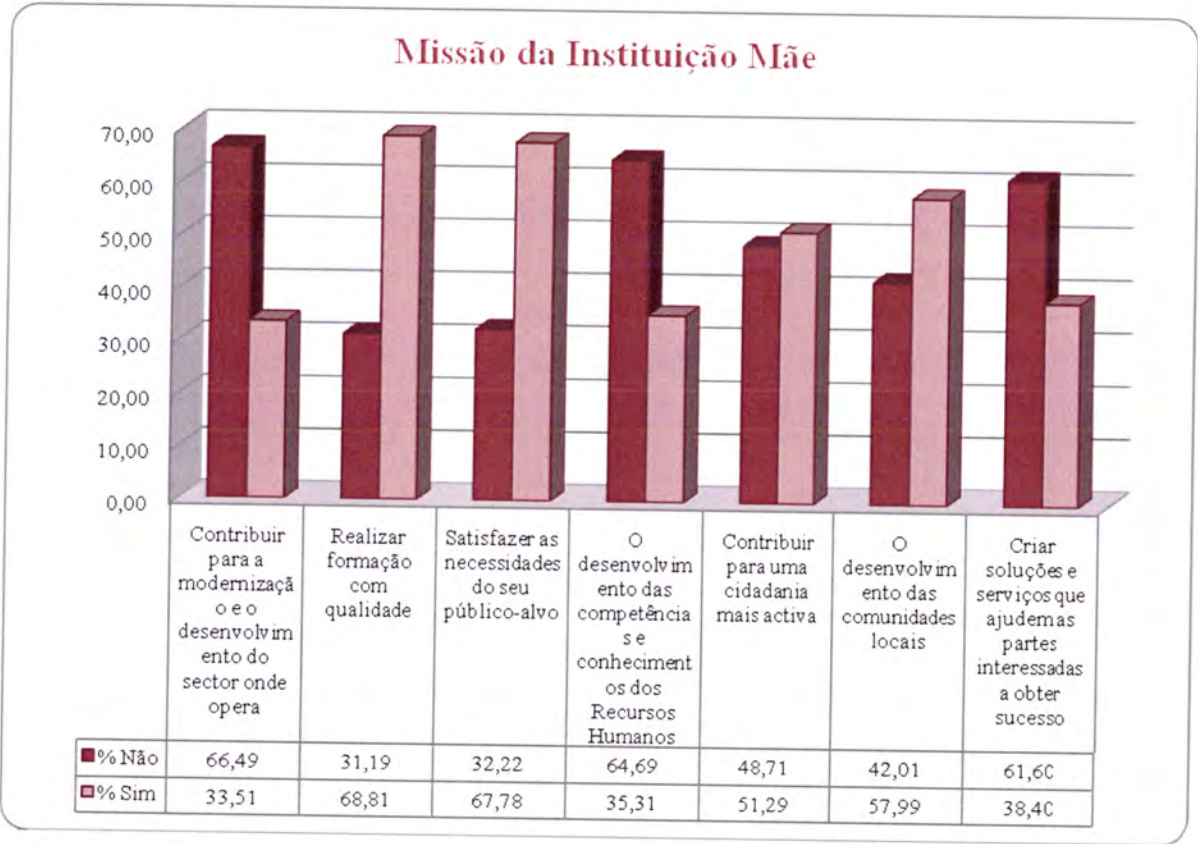
Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16.0).

Gráfico 5: Missão do CNO é Igual à da Instituição Mãe (Directores e/ou Coordenadores)



Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16.0).

Gráfico 6: Missão da Instituição Mãe (Colaboradores)



Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16.0).

Quadro 13: Comparação de Médias (*teste t*) à Questão Aplicada à Amostra em Estudo Quanto à Missão do CNO ser Igual à da Instituição Mãe

| Group Statistics | | | | | |
|------------------|---------------|-----|------|----------------|-----------------|
| dados | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| Missão_CNO | Directores | 130 | ,77 | ,423 | ,037 |
| | Colaboradores | 292 | ,81 | ,392 | ,023 |

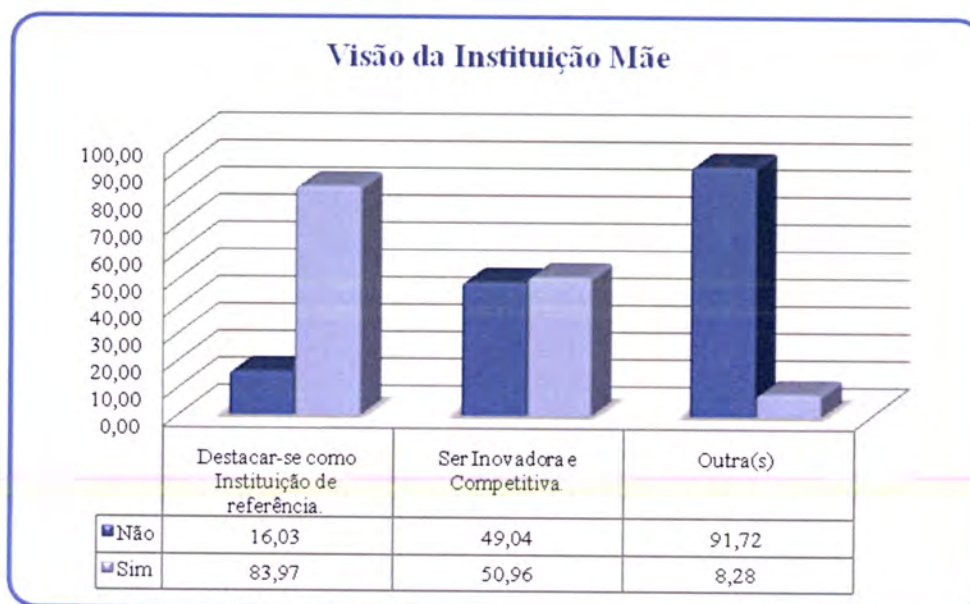
Fonte: Outputs SPSS 16.0

Quadro 14: Comparação de Médias (*teste t*) à Questão Aplicada à Amostra em Estudo Quanto à Missão do CNO ser Igual à da Instituição Mãe

| Independent Samples Test | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---|------|------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|-------|
| | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
| | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | Lower | Upper |
| | | | | | | | | | |
| Missão_CNO Equal variances assumed | 3,817 | ,051 | 1,002 | 420 | ,317 | -,042 | ,042 | -,126 | ,041 |
| Equal variances not assumed | | | -,973 | 231,352 | ,332 | -,042 | ,044 | -,128 | ,044 |

Fonte: Outputs SPSS 16.0

Gráfico 7: Visão da Instituição Mãe (Directores e/ou Coordenadores)



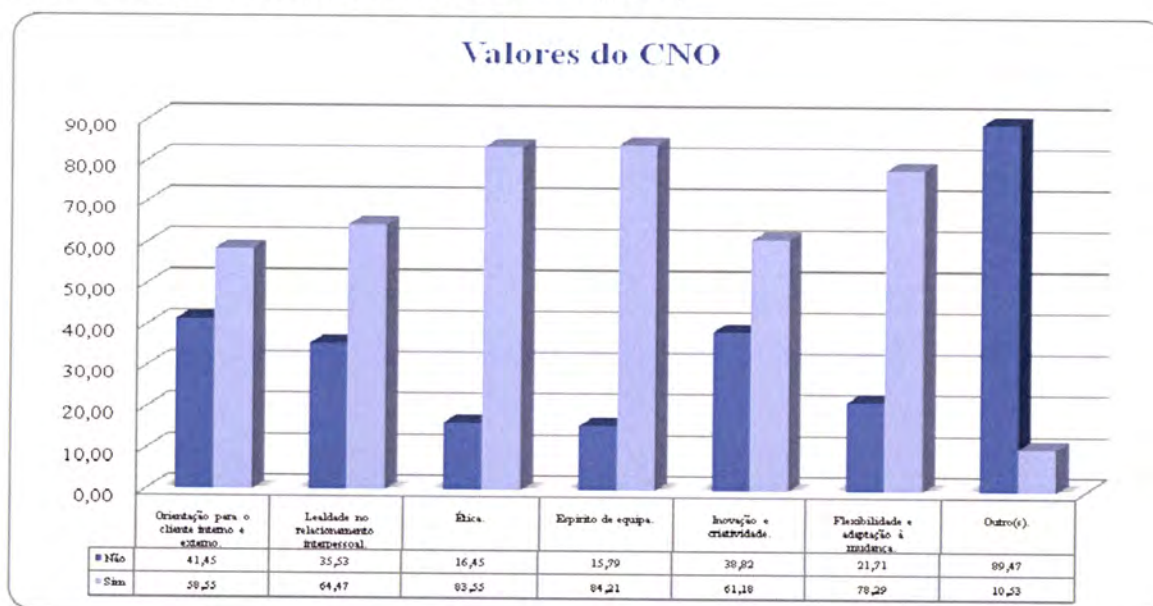
Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16.0).

Gráfico 8: Visão do CNO é Igual à Instituição Mãe (Directores e/ou Coordenadores)



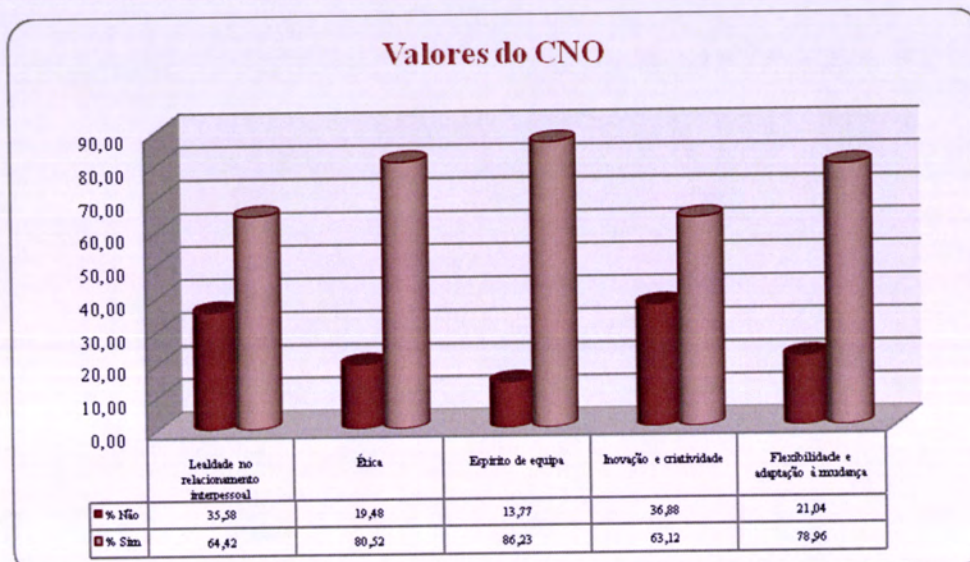
Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16.0)

Gráfico 9: Valores do CNO (Directores e/ou Coordenadores)



Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16.0).

Gráfico 10: Valores do CNO (Colaboradores)



Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16.0).

Quadro 15: Instrumentos Utilizados para a Divulgação dos Valores do CNO aos Colaboradores

| Instrumentos de Divulgação dos Valores do CNO | % Não | % Sim |
|---|-------|-------|
| Através da apresentação pública aos colaboradores, em forma de painel | 90,17 | 9,83 |
| Através de reunião com todos os colaboradores do CNO | 20,52 | 79,48 |
| Através de reunião com todos os colaboradores da Instituição e do CNO | 60,12 | 39,88 |
| Através da intranet/internet | 87,28 | 12,72 |

Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16.0).

Quadro 16: Avaliação dos Chefes pelo Colaboradores em Relação a Alguns Aspectos Organizacionais

| Variáveis | Escala | Nada Importante | Pouco Importante | Importante | Muito Importante | Muitíssimo Importante | TOTAL |
|--|--------|-----------------|------------------|------------|------------------|-----------------------|---------|
| Chefia através do exemplo | N.º | 10 | 25 | 116 | 149 | 63 | 363 |
| | % | 2,75 | 6,89 | 31,96 | 41,05 | 17,36 | 100,00 |
| Demonstra empenho no processo de mudança | N.º | 6 | 19 | 95 | 172 | 73 | 365 |
| | % | 1,64 | 5,21 | 26,03 | 47,12 | 20,00 | 100,00 |
| Aceita sugestões de melhoria | N.º | 5 | 17 | 80 | 181 | 82 | 365 |
| | % | 1,37 | 4,66 | 21,92 | 49,59 | 22,47 | 100,00 |
| Delega competências e responsabilidades | N.º | 8 | 19 | 106 | 170 | 60 | 363 |
| | % | 2,20 | 5,23 | 29,20 | 46,83 | 16,53 | 100,00 |
| Estimula a iniciativa das pessoas. | N.º | 9 | 20 | 91 | 164 | 79 | 363 |
| | % | 2,48 | 5,51 | 25,07 | 45,18 | 21,76 | 100,00 |
| Encoraja a confiança mútua e o respeito | N.º | 12 | 17 | 87 | 165 | 83 | 364 |
| | % | 3,30 | 4,67 | 23,90 | 45,33 | 22,80 | 100,00 |
| Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança | N.º | 7 | 30 | 120 | 153 | 53 | 363 |
| | % | 1,93 | 8,26 | 33,06 | 42,15 | 14,60 | 100,00 |
| Aceita críticas construtivas | N.º | 10 | 16 | 97 | 174 | 67 | 364 |
| | % | 2,75 | 4,40 | 26,65 | 47,80 | 18,41 | 100,00 |
| Promove acções de formação | N.º | 8 | 35 | 142 | 124 | 51 | 360 |
| | % | 2,22 | 9,72 | 39,44 | 34,44 | 14,17 | 100,00 |
| Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas | N.º | 14 | 45 | 116 | 122 | 62 | 359 |
| | % | 3,90 | 12,53 | 32,31 | 33,98 | 17,27 | 100,00 |
| Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa | N.º | 11 | 34 | 102 | 149 | 67 | 363 |
| | % | 3,03 | 9,37 | 28,10 | 41,05 | 18,46 | 100,00 |
| Média Total | N.º | 9 | 25 | 105 | 157 | 67 | 363 |
| Respostas | % | 2,51% | 6,94% | 28,86% | 43,16% | 18,54% | 100,00% |

Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16.0).

Quadro 17: KMO e teste de Bartlett (Directores e/ou Coordenadores)

| | |
|--|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | .759 |
| Bartlett's Test of Approx. Chi-Square | 1162,860 |
| Sphericity Df | 300 |
| Sig. | .000 |

Fonte: Tratamento Outputs SPSS 16.0.

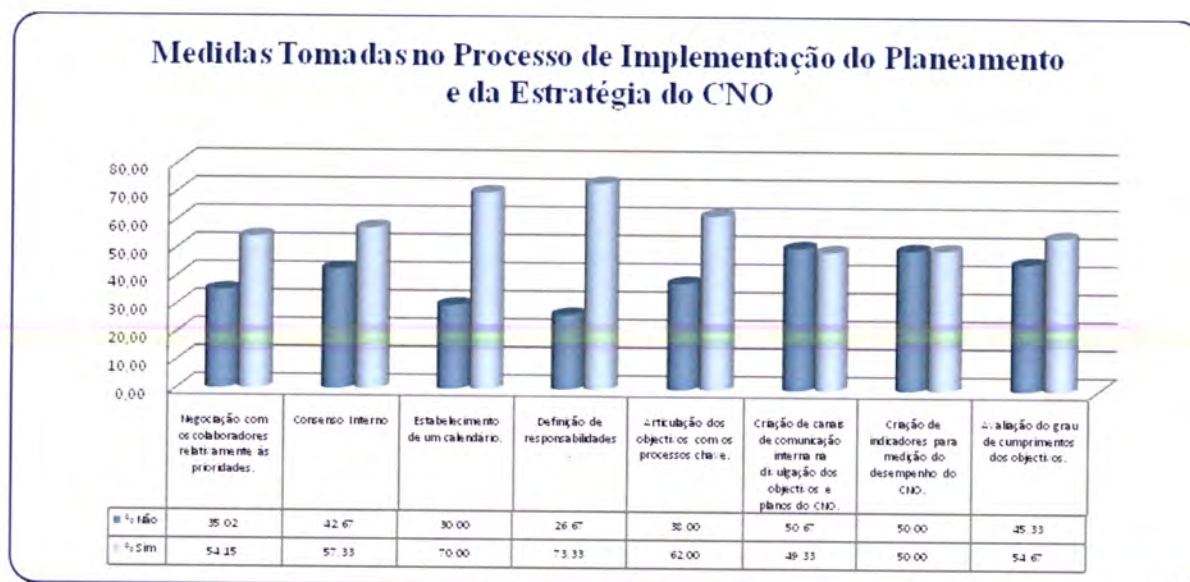
Quadro 18: Matriz das componentes pós rotação ortogonal (Directores e/ou Coordenadores)

| Variáveis | 1 | 2 | 3 |
|--|----------|----------|----------|
| Chefia através do exemplo | | | |
| Demonstra empenho no processo de mudança | 0,70601 | | |
| Aceita críticas construtivas | 0,839931 | | |
| Aceita sugestões de melhoria | 0,880257 | | |
| Delega competências e responsabilidades | 0,72511 | | |
| Estimula a iniciativa das pessoas | 0,727109 | | |
| Encoraja a confiança mútua e o respeito | 0,763704 | | |
| Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança | | | |
| Promove acções de formação | | | 0,556904 |
| Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas | | | |
| Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa | | | |
| Participa em acções de formação no âmbito da Qualidade | | | 0,549004 |
| Participa no grupo de Auto-Avaliação | | | 0,528242 |
| Participa em seminários para actualização de conhecimentos | | | 0,612459 |
| Envolvimento directo nas actividades de execução política | | | 0,627053 |
| Diálogo Interno | | | |
| Reuniões Periódicas | | 0,656606 | |
| Grupos de Trabalho p Desenvolvimento | | 0,597165 | |
| Delegação de funções | | 0,722667 | |
| Responsabilização das pessoas pelo trabalho | | 0,655021 | |
| Flexibilidade de Horário | | | |
| Reconhecimento Público do Mérito Individual | | | |
| Reconhecimento Público do Mérito da Equipa de Trabalho | | | |
| Participação em Seminários | | | |
| Participação em Acções de Formação | | | |

Fonte: Tratamento Outputs SPSS 16.0.

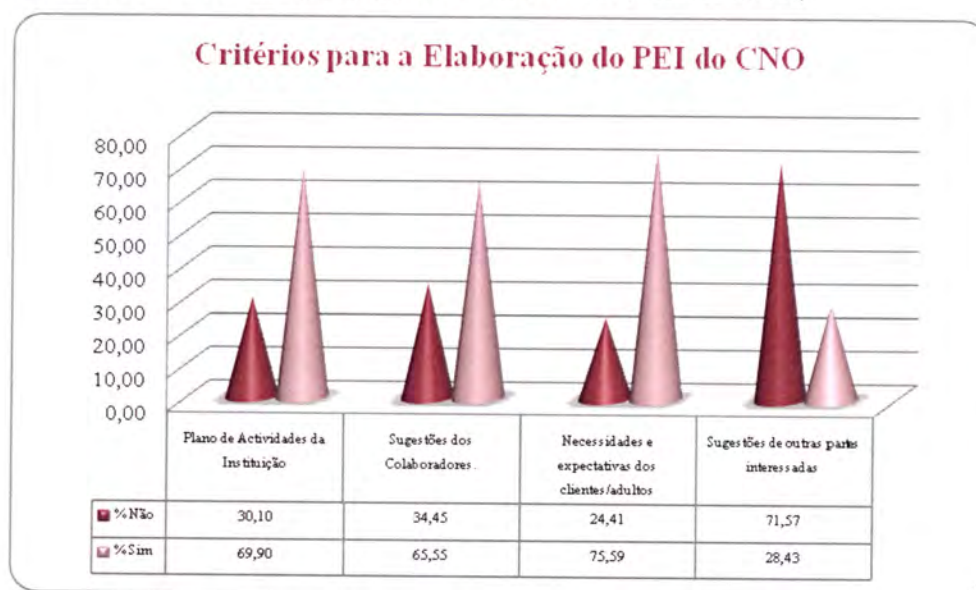
CrITÉrio 2: Planeamento e EstratÉgia

Gráfico 11: Medidas Tomadas pelos Directores e/ou Coordenadores no Processo de Implementação do Planeamento e da EstratÉgia do CNO



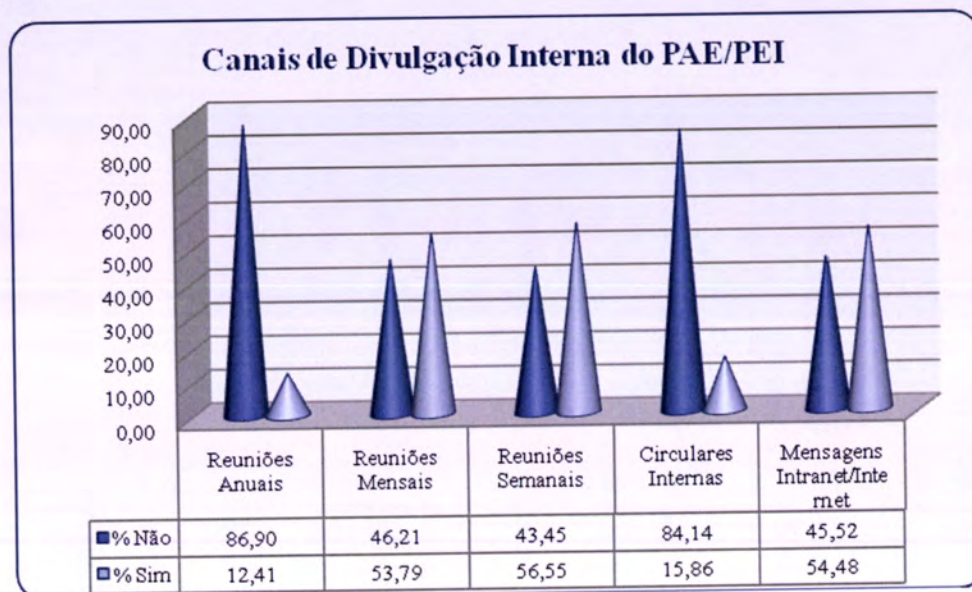
Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16.0).

Gráfico 12: CritÉrios utilizados na elaboração do PEI do CNO (Colaboradores)



Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16.0).

Gráfico 13: Canais Internos de Divulgação da Informação nos CNO por parte dos Directores e/ou Coordenadores



Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16.0).

Quadro 20: Comparação de Médias (*teste t*) à Questão Aplicada à Amostra em Estudo Quanto aos Canais de Divulgação Interna do PEI/PAE e Objectivos do CNO

Group Statistics

| Dados | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-----------------------|--------------------------|-----|------|----------------|-----------------|
| Canais_Divulgação_PEI | Directores/Coordenadores | 149 | ,94 | ,239 | ,020 |
| | Colaboradores | 354 | ,84 | ,368 | ,020 |

Fonte: Outputs SPSS 16.0

Quadro 21: Comparação de Médias (*teste t*) à Questão Aplicada à Amostra em Estudo Quanto aos Canais de Divulgação Interna do PEI/PAE e Objectivos do CNO

Independent Samples Test

| | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|---|---|------|------------------------------|---------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|-------|
| | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | Lower | Upper |
| Canais_Divulgação_PEI Equal variances assumed | 45,220 | ,000 | 3,074 | 501 | ,002 | ,101 | ,033 | ,036 | ,165 |
| Equal variances not assumed | | | 3,635 | 416,769 | ,000 | ,101 | ,028 | ,046 | ,155 |

Fonte: Outputs SPSS 16.0

Critério 3: Pessoas

Quadro 23: Mecanismos Informais Utilizados no CNO (Colaboradores)

| Variáveis | Escala | Discordo Totalmente | Discordo | Nem Concordo, Nem Discordo | Concordo | Concordo Totalmente | TOTAL |
|---|--------|---------------------|----------|----------------------------|----------|---------------------|---------|
| Mobilidade interna dos Colaboradores | N.º | 11 | 21 | 94 | 178 | 30 | 334 |
| | % | 3,29 | 6,29 | 28,14 | 53,29 | 8,98 | 100,00 |
| Mobilidade externa dos Colaboradores | N.º | 16 | 37 | 107 | 146 | 28 | 334 |
| | % | 4,79 | 11,08 | 32,04 | 43,71 | 8,38 | 100,00 |
| Formação para a aquisição de novas competências | N.º | 2 | 10 | 15 | 183 | 133 | 343 |
| | % | 0,58 | 2,92 | 4,37 | 53,35 | 38,78 | 100,00 |
| Formação complementar para a actualização das competências | N.º | 2 | 11 | 13 | 188 | 128 | 342 |
| | % | 0,58 | 3,22 | 3,80 | 54,97 | 37,43 | 100,00 |
| Existência de protocolos com outras entidades | N.º | 1 | 5 | 18 | 211 | 107 | 342 |
| | % | 0,29 | 1,46 | 5,26 | 61,70 | 31,29 | 100,00 |
| Política de pessoal que permita o desenvolvimento do potencial criativo dos Colaboradores | N.º | 4 | 9 | 36 | 194 | 96 | 339 |
| | % | 1,18 | 2,65 | 10,62 | 57,23 | 28,32 | 100,00 |
| Documentação técnica sobre o Processo RVCC divulgada aos Colaboradores | N.º | 2 | 6 | 11 | 198 | 121 | 338 |
| | % | 0,59 | 1,78 | 3,25 | 58,58 | 35,80 | 100,00 |
| Média Total Respostas | N.º | 5 | 14 | 42 | 185 | 92 | 339 |
| | % | 1,60% | 4,17% | 12,39% | 54,72% | 27,11% | 100,00% |

Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16.0).

Quadro 24: Métodos utilizados pelos Directores e/ou Coordenadores dos CNO para avaliarem as carências dos seus colaboradores.

| A Análise das Carências dos Colaboradores é Feita Através de: | % Não | % Sim |
|---|-------|-------|
| Inquérito aos colaboradores | 84,46 | 15,54 |
| Avaliação de desempenho | 62,84 | 37,16 |
| Reuniões Periódicas | 7,43 | 92,57 |
| Sistema de sugestões | 73,65 | 26,35 |

Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16.0).

Quadro 25: Mecanismos Utilizados na Inserção e/ou Socialização de Novos Colaboradores no CNO.

| Mecanismos de Inserção de Novos Colaboradores no CNO | % Não | % Sim |
|--|-------|-------|
| Reunião para apresentação | 4,44 | 95,56 |
| Manual de acolhimento | 83,70 | 16,30 |
| Formação específica no âmbito das funções para que foi recrutado | 36,30 | 63,70 |

Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16.0).

Quadro 26: KMO e teste de Bartlett (Director e/ou Coordenador)

| | |
|--|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | ,697 |
| Bartlett's Test of Approx. Chi-Square | 295,047 |
| Sphericity Df | 91 |
| Sig. | ,000 |

Fonte: Outputs SPSS 16.0

Quadro 27: Quadro das componentes após rotação ortogonal (Directores e/ou Coordenadores)

| Variáveis | 1 | 2 |
|--|----------|----------|
| Formação interna | | |
| Formação externa | | |
| Apoio de especialistas na área da Qualidade | | 0,671261 |
| Apoio de especialista na área das Novas Oportunidades | | |
| Formação de equipas de trabalho em Qualidade | | 0,75788 |
| Existência de um orçamento para a Gestão da Qualidade no CNO | | 0,826742 |
| Feedback a todos os colaboradores sobre os resultados alcançados | | |
| Necessidades organizacionais | | |
| Necessidades pessoais | | |
| Propostas do departamento de formação | | |
| Propostas do Director do CNO | | |
| Propostas do Coordenador do CNO | 0,687682 | |
| Propostas do Colaborador | 0,860542 | |
| Consenso | 0,814802 | |

Fonte: Outputs SPSS 16.0

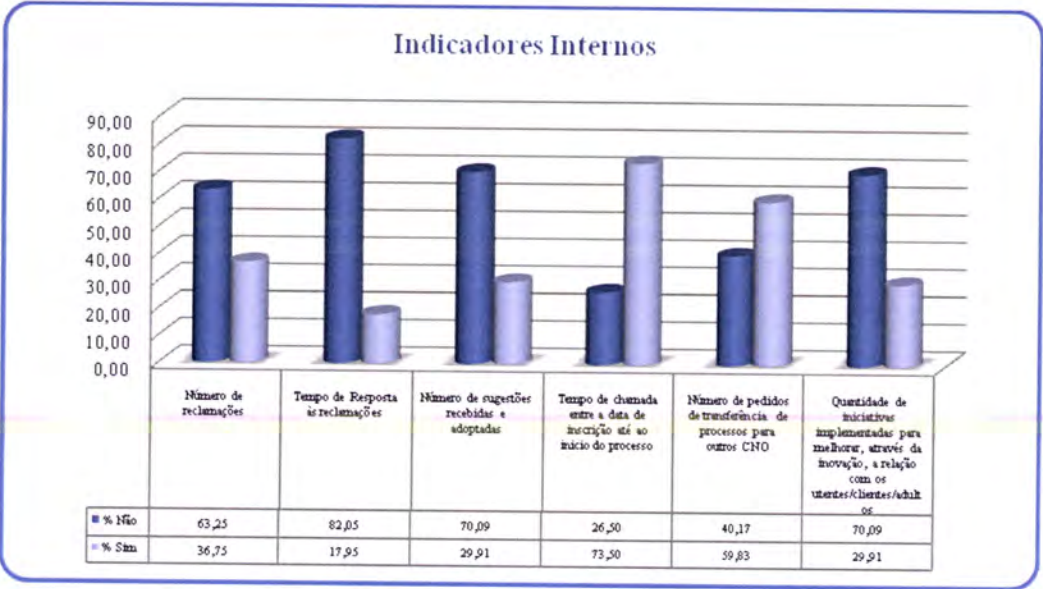
Critério 5: Processos

Gráfico 14: Recursos em Falta para Promover a Mudança e a Inovação no CNO (Directores/Coordenadores).



Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16.0).

Gráfico 15: Indicadores Internos Para Medir os Resultados Alcançados Junto dos Adultos (Directores/Coordenadores)



Fonte: Elaboração Própria (Tratamento Outputs SPSS 16.0).